

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**Fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de
asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil
y de confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad**

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Bachillera en Gestión
presentado por:

LEON ROSALES, Kiara Ysabel
MACHACA VIZA, Jessica

Asesoradas por: Dr. Luis Angel Wong Valdiviezo

Lima, enero del 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivos de la investigación	8
3. Justificación.....	9
4. Metodología	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Cultura organizacional.....	11
1.1. Conceptos de cultura organizacional	11
1.2. Modelos de cultura organizacional	12
1.3. Motivaciones para el cambio de la cultura organizacional	15
1.4. Instrumento de medición: Metodología escalonada	16
2. Permanencia	18
2.1. Conceptos de permanencia.....	18
2.2. Factores de la permanencia.....	20
3. Estudios empíricos sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones del sector Textil y de Confecciones o similares.....	22
3.1. Estudios de casos empíricos vinculados al tema de investigación o similares	22
3.2. Puntos de reflexión sobre los casos	25
4. Modelo analítico de la investigación	26
4.1. Relevancia del modelo analítico específico	26
4.2. Relación de la cultura organizacional y la permanencia en asociaciones empresariales	27
4.3. Presentación de los elementos constitutivos del modelo analítico de la investigación.....	28
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Dinámicas de las asociaciones empresariales del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana	32
1.1. Características de las asociaciones empresariales.....	32
2. Factores contextuales que afectan la cultura organizacional formadas por asociaciones empresariales	35
2.1. Factores del macroentorno.....	36
2.2. Factores del microentorno	38
2.3. Análisis FODA	40

3. Caracterización de los rasgos distintivos de emprendedores emergentes que inciden en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones	41
3.1. Definición de emprendedores emergentes.....	42
3.2. Rasgos culturales característicos de emprendedores emergentes y su repercusión en la cultura organizacional	43
CONCLUSIONES	46
1.1. Hoja de ruta futura de la investigación	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS	59
ANEXO A: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y permanencia según documentos publicados cada año	59
ANEXO B: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y permanencia según tipo de documento	61
ANEXO C: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y crecimiento organizacional según autores más documentos	62
ANEXO D: Cantidad de empresas según organización jurídica-Gamarra 2016	63
ANEXO E: Ventas de las micro y pequeñas empresas según organización jurídica - Gamarra 2016	64
ANEXO F: Matriz de consistencia.....	65
ANEXO G: Guía de entrevista exploratoria	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Niveles de cultura organizacional de Ansoff.....	13
Tabla 2: Modelos de cultura organizacional.....	15
Tabla 3: Concepto de permanencia en base a diversos autores.....	20
Tabla 4: Cuadro de factores de permanencia vinculado con obstáculos identificados	22
Tabla 5: Descripción de las variables del modelo de Schein	30
Tabla 6: Cuadro de ejemplificación de asociaciones en Lima Metropolitana.....	43



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de la Metodología Estalonada de Schein.....	18
Figura 2: Elementos del modelo de cultura organizacional de Schein	29
Figura 3: Esquema de modelo analítico propuesto	30
Figura 4: Ventaja de las asociaciones empresariales	33



RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad dar a conocer la cultura organizacional de las asociaciones empresariales formadas por emprendedores emergentes dentro del sector Textil y de Confecciones de Lima Metropolitana. Pero no se limita a ello, sino que busca determinar los elementos determinantes de la cultura organizacional que influyen en la permanencia de estas asociaciones. Teniendo en cuenta ello, inicia mostrando la situación actual de las Mypes en el Perú y su decisión para crear alianzas estratégicas, formando asociaciones. De ahí se resalta, la importancia del ahorro en costos organizacionales y mayores oportunidades de acceso al mercado. Sin embargo, como se comprende que las asociaciones no solo se limitan a su creación; sino que buscan un desarrollo continuado, nace la idea de la valorización del compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Para hacer un análisis al respecto, se fundamenta la cultura organizacional como un medio para el logro de las permanencias. Asimismo, se esclarecen terminologías como cultura, permanencia y emprendedores emergentes participar el uso de estos términos a lo largo de la investigación. De ahí, se establece como modelo ideal de análisis de la cultura organizacional al modelo de Schein, pues se trata de un modelo que analiza la cultura organizacional desde elementos más visibles hasta aquellos que fueron adoptados que no son evidentes. Para poder hacer una contrastación de las decisiones implementadas se realizó una revisión de las bases teóricas, así como tomar en cuenta estudios empíricos previos que pudieran encaminar a la investigación. Para finalizar, se caracteriza el contexto que genera diversos comportamientos adoptados por las asociaciones formadas por emprendedores emergentes. De esta forma, se hace una revisión de acontecimientos externos e internos que generan un cambio en las decisiones adoptadas por la organización. La importancia de esta revisión es poder identificar los comportamientos adoptados por los emprendedores emergentes frente a las exigencias del mercado al que pertenecen.

Palabras claves: Cultura organizacional, Permanencia, Asociaciones, Emprendedores Emergentes.

INTRODUCCIÓN

Las Mipymes representan un 99.5% dentro del sector textil (Larios, 2017, p. 3). Se caracterizan por un rubro que se encuentra en crecimiento por la demanda existente tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, como se trata de un rubro de precios altamente competitivos, los emprendedores requieren de un ahorro eficiente en los procesos y el compromiso de afrontar la situación frente a adversidades. Desde esa perspectiva nace la formación de asociaciones dentro de este rubro, debido a que buscan un ahorro en costos, pero a la vez buscan formar parte del mercado, entonces establecen alianzas entre emprendedores para poder enfrentar con menores adversidades su desempeño. Es mediante ese medio, que se pueden generar ventajas diferenciales con respecto a otro tipo de organizaciones dentro del sector.

Asimismo, los emprendedores textiles han sido de vital importancia dentro de la generación de fuerza de trabajo y crecimiento del sector. Por ello, resulta relevante el estudio de la visión de empresarios de pequeñas empresas que, como tal, han tenido que enfrentar desafíos de cierre y desabastecimiento que han sabido llevar para continuar con su negocio. De forma particular, la posición que tienen los emprendedores emergentes; que son personas que migraron desde su ciudad natal hacia Lima en busca de mejores oportunidades. Personas que tuvieron que adaptarse al giro del negocio, la forma de regularización, una elevada oferta y competencia con países asiáticos en la producción de textiles.

Teniendo en cuenta las condicionantes del sector textil y las actitudes generadas por parte de emprendedores emergentes, aparece el interés de estudio sobre la forma de organización y el compromiso establecido por parte de las asociaciones para su permanencia en el mercado. Puesto que en una asociación se encuentran formas de pensamiento diversas que pueden afectar en la toma de decisiones generales establecidas.

De esta forma, en la investigación, para el primer capítulo “Planteamiento del Problema”, contiene la información descriptiva de la problemática presente; tanto los objetivos generales y específicos de la investigación; la justificación; y la metodología propuesta para la investigación.

Como segundo capítulo “Marco teórico”, se presentan las definiciones teóricas de los objetos de estudio; presentación de los estudios empíricos previos que permiten respaldar el fundamento de la investigación; y el modelo analítico propuesto por parte de la investigación.

Como tercer capítulo “Marco contextual”, se muestra las dinámicas del sector textil y de confecciones; los factores contextuales que afectan la cultura organizacional del tipo de

asociaciones propuestas; y la caracterización de los rasgos distintivos de emprendedores emergentes del sector.

Finalmente, como último capítulo se muestran las conclusiones y rutas futuras de la investigación. En las conclusiones se establece una breve síntesis de lo desarrollado en la investigación junto con el abordaje del cumplimiento de objetivos y el planteamiento de la hipótesis de investigación. Mientras que, en el planteamiento de rutas futuras, se realiza una planificación de lo que detalla el tema de investigación.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como fin realizar un estudio sobre la influencia de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana. En base a ello, en primer lugar, se iniciará con el planteamiento del problema; el cual se enfocará en la descripción de las dificultades que afrontan las asociaciones en un mercado dinámico como lo es el sector textil y de confecciones, y la importancia de la cultura organizacional para el logro de su permanencia. En segundo lugar, se presentan los objetivos de investigación, que permitirán la construcción de un marco analítico sobre los elementos determinantes de este tipo de cultura organizacional que caracteriza a estas asociaciones y que contribuirá a su desarrollo competitivo. En tercer lugar, se presentará la justificación que fundamenta la intención y el respaldo para realizar esta investigación. Finalmente, se muestra la metodología, como un medio para la orientación adecuada de la investigación.

1. Planteamiento del problema

En este apartado, se inicia abordando el contexto de las MYPES en el Perú para luego situarlo en los emprendedores emergentes que forman parte de este conjunto de microempresarios. Posteriormente, se describe los obstáculos que enfrentan este tipo de emprendedores y cómo las asociaciones se convierten en una estrategia para su subsistencia. De esta manera, se termina por graficar la problemática que contempla la presente investigación; pues las asociaciones son también complejas y, es ahí, donde la cultura organizacional se convierte en un factor determinante de su permanencia y éxito.

Para comenzar, las MYPES son “fabricantes, proveedoras de servicios y minoristas que constituyen una parte integral de la economía, como compradores y vendedores. No solo generan empleos, sino que además contribuyen al crecimiento económico de América Latina” (Sánchez, 2006 p. 127). En el Perú, tan solo para el 2017, el 96,2% eran microempresas (Ministerio de la producción) y, a pesar de que juegan un rol importante en el desarrollo de nuestro país, es evidente que mantienen diversas dificultades. Como indican Avolio, Mesones y Roca, “las MYPES enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo” (2011, p. 71). Estas se enfrentan al limitado conocimiento, recursos, falta de innovación, entre otros (Ramos & Vilca, 2018). Cabe resaltar que, para la presente investigación, se plantea abordar un enfoque específico hacia el estudio del sector textil y de confecciones. Este sector, comprende desde el hilado hasta la confección y comercialización de prendas de vestir u otros artículos

fabricados de tela (CENTRUM, 2010). No obstante, la dinámica cambiante de este rubro, también, presenta diversas dificultades para las microempresas que pertenecen a ella. Como menciona el informe de PRODUCE (2017), estas se verían afectadas por la alta competitividad de su industria ante el incremento de la competencia de productos importados, limitaciones en el financiamiento y bajos niveles de productividad. Es por ello, que frente a las dificultades que presentan las MYPES, estas buscan encontrar soluciones que les permita enfrentar sus limitaciones.

Ahora bien, en cuanto a los emprendedores emergentes, como parte de este conjunto de microempresarios, la investigación en cuestión busca cubrir información sobre sus rasgos distintivos y retos a los que se enfrentan. De forma preliminar, resulta necesario mencionar el significado de emprendedor emergente y las problemáticas que sufren los emprendedores que pertenecen a este sector. Por un lado, según Acevedo, Cachay y Linares(2016), el emprendedor emergente “surge de los grupos sociales que llegan a la capital y zonas urbanas mediante el fenómeno del desborde popular [...] Es el emprendedor natural que crea su propio puesto de trabajo, es informal y evasor por razones de supervivencia económica” (p. 9). En adición autores como Hernando de Soto, retratan la travesía de los primeros emprendedores informales, del inicio de la economía informal en el país, explica las razones como el tema de pobreza en regiones alejadas al centro (Lima), hace que las migraciones y la informalidad se asiente (De Soto, 1987, p. 13). Por otro lado, como se ha mencionado, la problemática que gira en torno a los emprendedores emergentes en el sector textil y de confecciones es la competitividad del mercado en el que se establecen. Ello se ve reflejado a través de un estudio realizado en el sector, en el cual se muestra la reducida porción de la demanda general que existe en la industria tras la entrada de competidores como China (Laguna et al., 2020). Asimismo, los análisis realizados por Pinilla (2004) y Puig, Pla y Linares (2006) nos muestran cómo el bajo desarrollo de técnicas y diseños, así como de obtención de recursos, de este conjunto de microempresarios, pese a ello, les permite mantener sus ventas. Una característica importante de estos emprendedores, es que la fuerza de trabajo intenta compensar la reducida inversión económica para mantenerse en el mercado.

Como estrategia de apoyo, para poder hacer frente a las exigencias del mercado, se crean las asociaciones empresariales. Estas se definen como “organizaciones de personas naturales o jurídicas que realizan actividades similares, sin fines de lucro” (Ministerio de la producción, s.f.). Cabe resaltar, que este tipo de estrategia sirve para cualquier tamaño de organización, sin embargo, también se desempeñan como un móvil para la supervivencia de pequeñas empresas (Visiones 2014, p. 8). Adicionalmente, una asociatividad, genera ventajas variadas como “incremento de la productividad, incremento de voluntades, apoyo en infraestructura y estrategias conjuntas (Plasencia, Madrigal & Malacara, 2016, p. 4). De esta forma, permite mayor

participación de los actores involucrados y mayor respaldo en la toma de decisión que se realice de forma conjunta. No obstante, este tipo de estrategia, también necesita del esfuerzo y colaboración de los miembros que forman parte de estas asociaciones. Es por ello que, nos acoplamos a la opinión de la Cámara de Comercio de Bogotá, cuando menciona que es un proceso que implica la unión de voluntades y recursos para el logro de objetivos comunes; que hace necesario el compromiso, persistencia y disciplina de las empresas conformantes (2017).

En base a ello, los factores que afectan a la estabilidad de estas asociaciones se deben básicamente a dos situaciones: 1) el entorno de la asociación que afectan su estructura y nivel de cooperación 2) las capacidades del directorio para una gestión eficiente (Foronda-Robles & Galindo-Pérez de Aspillaga, 2012, p. 45), los cuales hacen difícil una proyección a largo plazo de estas organizaciones. Por un lado, desde la perspectiva del entorno, el sector textil y de confecciones del que forman parte estas asociaciones presentan una “estructura de costos y precio competitivo”, lo que les ha dificultado para la obtención de un financiamiento oportuno en la producción. En consecuencia, ello genera una baja innovación y con desafíos técnicos por afrontar en el proceso productivo, con la finalidad de poder permanecer en el mercado (Ministerio de la Producción, 2015). Por otro lado, las capacidades del directorio van a verse reflejados en el compromiso de la estructura de poder y el nivel de confianza que permite una toma de decisiones consensuada en base al bien común de los asociados. Las dificultades que enfrentan los directorios, se tratan de una falta de conocimiento sobre la estructura organizacional, estrategias de gestión de empresas para la organización como lo es una escasa medición del desempeño y la alineación de iniciativas de nuevos asociados (Canchari, Carhuachin & Gutiérrez, 2017, pp. 57-60). De esta forma, lo que se busca es que los emprendedores emergentes que forman estas asociaciones puedan responder de forma comprometida hacia situaciones críticas, evitando que la inestabilidad afecte su nivel de competencia en el mercado.

Como se evidencia hasta el momento, las asociaciones también enfrentan obstáculos de carácter interno como externo (Foronda-Robles & Galindo-Pérez de Aspillaga, 2012). La necesidad de forjar lazos de confianza en un entorno de personalidades y opiniones tan diversas, hace más difícil la unión de las partes hacia un objetivo en común. Es en este contexto, en donde toma relevancia la consolidación de una estructura formal para la permanencia de estas asociaciones. Desde la perspectiva de la cultura organizacional, la concepción de una identidad compartida por un grupo de personas que aceptan principios establecidos, valores y estructuras de poder se vuelve un motor de impulso para la competitividad y productividad de la empresa (López Pereira *et al.*, 2013, p.351). Esto debido a que “reconocen las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo que, a la vez, entrega un trabajo favorable a su

nivel de producción” (Soria, 2008). Como se puede ver, varias de las dificultades que acarrearán a las asociaciones a no perdurar guardan relación con la cultura organizacional y la gestión, eficaz o no, que se realice sobre ellas. Es por ello, que dejando de lado otros factores de tipo estratégicos, la cultura organizacional se convierte en un punto relevante en la permanencia y bienestar de estas asociaciones. De esta manera, la presente investigación se propone desarrollar un marco analítico de la cultura organizacional como agente de influencia en la permanencia de estas asociaciones. Para ello, se mencionará los enfoques de permanencia y cultura organizacional, al cual se referirá lo largo de la investigación. Cabe recalcar que estos elementos, así como sus diversos conceptos y factores, se van a desarrollar en los siguientes capítulos y servirán de base para el desarrollo de este marco analítico.

De esta manera, se comenzará utilizando algunas definiciones importantes para el planteamiento de la misma. En primer lugar, nos centraremos en el enfoque de permanencia que se pretende dar al estudio. Desde esa perspectiva, es importante recalcar que existen diversas conceptualizaciones y derivaciones del término en cuestión. No obstante, quizás las que más se acoplan con el ideal que persigue la presente investigación, son las propuestas por los estudios de Avendaño y Quispe (2018); y Becerra y Cortes (2018). Cabe recalcar que en el siguiente capítulo se realiza un meticuloso análisis en torno a las definiciones concebidas a partir del término permanencia, por lo que para el presente apartado se brinda una concisa definición, a partir de lo analizado por los autores mencionados. De esta manera, nos referiremos con permanencia a la capacidad para perdurar en un mercado determinado a través del tiempo, de tal manera que se adecua a las condiciones del entorno permitiéndole obtener desempeños eficientes.

En segundo lugar, se explicará el enfoque de cultura organizacional que se pretende emplear para la presente investigación. Se le ha definido como:

Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. (Schein, 1992, p. 12)

De esta manera, se puede entender que la cultura organizacional persiste en la estructura de las organizaciones y sienta las bases de la filosofía corporativa para las nuevas generaciones. No obstante, otros autores como Koonatz y Weihrich (1994) señalan que, esta base, no solo tiene que ser enseñada, sino que debe ser aceptada por la convergencia de puntos en común que identifican los miembros (Montoya Troncoso, 2014, p.6). De esta manera, la cultura

organizacional refleja la identidad institucional aceptada por los miembros y construida a través de las relaciones que se generen en el círculo social. No obstante, otros autores señalan que esta base no solo tiene que ser enseñada, sino que debe ser aceptada por la convergencia de puntos en común que identifican los miembros (Koonatz & Weihrich, 1994, Montoya Troncoso, 2014, p.6). Y, es así, cómo la cultura organizacional refleja la identidad institucional aceptada por los miembros y construida a través de las relaciones que se generan en el círculo social.

Cabe aclarar, desde la perspectiva de las asociaciones, se ha evidenciado que una de sus limitantes es el nivel de confianza para la toma de decisiones que intervienen en el compromiso de los miembros para el logro de los objetivos (Foronda-Robles & Galindo-Pérez, 2012). Esto también se ve plasmado en las definiciones antes descritas, lo cual demuestra la necesidad de abordar la cultura organizacional desde la perspectiva de su fortalecimiento. De esta manera, ello serviría de beneficio para afrontar los obstáculos en los cuales se ve inmerso nuestro sujeto de estudio y que ya se explicó con anterioridad.

Finalmente, cabe mencionar que, en lo referente a estudios previos relacionados, no se han encontrado estudios que abordan ampliamente el tema de investigación. Sin embargo, se puede mencionar algunos estudios similares que se han podido recabar; de los cuales se hará mención dos casos en las siguientes líneas. Por un lado, se encuentra el tema “Orientación de la cultura organizacional y permanencia en el mercado de las MYPES del sector de la confección en Aguascalientes” (Vivanco, 2006). Este estudio aborda la perspectiva de cultura organizacional, en base normas y el nivel de innovación de las MYPES del sector confección en una región de México. Asimismo, a través del uso de análisis cuantitativo y cualitativo muestran las condiciones y los factores de permanencia que se vieron beneficiados a través de la innovación organizacional.

Por otro lado, se encuentra el tema “20 años de alegría rebelde: Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arenas y Esteras. 2008-2012”, desarrollado por Lay (2012, p. 1). Esta investigación, analiza la cultura organizacional como un medio para la generación de ventaja competitiva hacia el logro de la sostenibilidad. Adicionalmente, aborda como sujeto de estudio, a una sociedad civil y desarrolla el contexto en el que se ha formado. No obstante, registra información sobre el sector cultural; es decir, un sector diferente a la propuesta que busca la presente investigación. Por lo que si bien, puede brindar un gran aporte hacia las motivaciones que presentan este tipo de asociaciones, aún se requiere de mayor información para abordar el tema de forma pertinente.

En síntesis, la presente investigación parte haciendo mención del contexto de las Pymes y el sector Textil y de Confecciones Lima Metropolitana, para poder situar adecuadamente a los

emprendedores emergentes. Estos emprendedores, se caracterizan por la necesidad de crear nuevas oportunidades de trabajo, fuera de su lugar de origen, para obtener ingresos más estables. Por ello, se dirigen a ciudades concentradas y buscan los recursos necesarios ya sea, a través de un financiamiento o por el apoyo de su círculo social, para iniciar su negocio. Se debe tener en cuenta que, “a diciembre de 2018, el Directorio Central de Empresas y Establecimientos elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), registró 2 millones 393 mil 33 empresas” (2018, p.9). De esta cantidad, el 1.5% son conformadas por asociaciones. De la misma forma, en Lima Metropolitana, se registraron un 1 millón 106 mil 853 empresas, de las cuales el 1.4 % también son asociaciones (2018, pp.16-17). De esta manera, nace el interés de esta investigación, por estudiar las formas de organización que tienen las asociaciones formadas por este tipo de emprendedores. Teniendo en cuenta que, si bien puede ser un medio colaborativo para entrar al mercado, las asociaciones requieren de un mayor grado de compromiso y una toma de decisiones oportuna para poder subsistir en el sector Textil y de Confecciones. Por ello, el presente estudio plantea hacer uso de fuentes teóricas y estudios empíricos similares, que permitan establecer un marco analítico que pueda abordar oportunamente la problemática de estas asociaciones. Con esa finalidad, se analizará la influencia de la cultura organizacional, desde su fortalecimiento, en la permanencia de estas asociaciones.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Elaborar un marco analítico sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector Textil y de Confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad.

2.2. Objetivos específicos

2.2.1. Objetivos específicos teóricos

- 1) Explicar conceptos, modelos, elementos e instrumentos de la cultura organizacional
- 2) Describir conceptos y factores determinantes de permanencia organizacional
- 3) Identificar estudios empíricos que analicen el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones empresariales sector Textil y de Confecciones o similares

4) Determinar un modelo analítico sobre el fortalecimiento organizacional para la permanencia de las asociaciones pertenecientes al sector textil y confecciones en Lima Metropolitana.

2.2.2. *Objetivos específicos contextuales*

- 1) Describir las dinámicas de las asociaciones empresariales del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana
- 2) Identificar factores contextuales que afectan en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones
- 3) Caracterizar los rasgos distintivos de emprendedores emergentes que inciden en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones

3. Justificación

Según el reporte económico del primer trimestre de la INEI, en el Perú, se registra un incremento del 19, 2% de asociaciones dadas de baja con respecto al trimestre del año anterior (2020). Es decir, ha sido una de las formas de asociatividad más afectadas en el país. Asimismo, el sector textil y de confecciones, se encuentra conformado por una gran cantidad de oferentes, lo que genera una alta competitividad y afecta a su permanencia. Como se ha mencionado anteriormente, si bien las asociaciones permiten mejorar las oportunidades de los pequeños empresarios, exigen una organización y compromiso por parte de los asociados. Por ello, presentan desafíos en el ámbito de cultura organizacional. Ello se puede evidenciar en un estudio realizado por Velaochaga y Rake, escritores del diario Gestión, a partir de una encuesta a 355 empresarios peruanos. Los resultados evidenciaron que los valores compartidos y el compromiso empresarial son los principales elementos que caracterizan la cultura empresarial en el Perú (Gestión, 2019). De esta forma, en lo referente al enfoque de la investigación, este análisis permitirá brindar un panorama organizativo de las asociaciones estudiadas y mostrar las acciones que realizan, con la finalidad de lograr su permanencia en el mercado.

Cabe resaltar que, la presente investigación, se enfoca en el análisis organizativo de asociaciones formadas por emprendedores emergentes en lima metropolitana en la actualidad. Un sujeto de estudio escasamente estudiado que requiere de un análisis de su comportamiento y creencias, que afectan en las decisiones de la organización. Ello, permitirá crear un modelo analítico del sujeto de estudio que abordará ciertos alcances de la cultura organizacional y su

efecto en la permanencia de este tipo de organizaciones que se desarrollan en un entorno competitivo como lo es el sector textil y de confecciones.

En ese sentido, la presente investigación busca brindar aportes a las Ciencias de la Gestión a través del estudio de un tipo de estrategia de asociatividad: asociaciones. Asimismo, pretender servir a la formación de los futuros gestores en la carrera de gestión mediante los conocimientos proporcionados. Para poder desarrollarlo, se hará uso de diversas fuentes teóricas relevantes, así como la revisión de estudios empíricos previos; con el propósito de caracterizar las particularidades referentes a este tipo de organizaciones.

4. Metodología

En este apartado, se presenta el proceso metodológico que se implementó en el trabajo de investigación en búsqueda de lograr los objetivos propuestos. El enfoque metodológico implementado es cualitativo y cuantitativo. Presenta un alcance de tipo causal, teniendo a la cultura organizacional como variable independiente y al término permanencia como variable dependiente. Como paso inicial, la estrategia metodológica, durante el desarrollo de la investigación, se efectuó el reconocimiento y clasificación de la información. En mayor medida, se utilizó fuentes secundarias. Asimismo, se hizo uso tanto de fuentes de literatura teórica como empírica que fue de vital importancia para el desarrollo del tema.

Luego, se hizo uso de herramientas de análisis que sirvieron para conocer el rendimiento y trascendencia de la investigación que se está realizando. Para ello, se utilizó herramientas como *Scoopus* y *Web of Science*. Posteriormente, será necesario hacer un contraste de las fuentes que han sido consultadas. En esta investigación, por ejemplo, se utilizó diversos métodos y conceptos para poder abordar adecuadamente el tema de investigación. Asimismo, como forma de complementación de información específica sobre el tema de investigación, se realizaron entrevistas exploratorias hacia actores principales. De esta forma, esta indagación sirvió para poder validar la problemática empírica identificada en el estudio.

Finalmente, porque este estudio busca y promete enmarcarse en ámbitos éticos de la investigación, se utilizó la plataforma *Turmitin* para la revisión oportuna de cumplir con los criterios éticos necesarios. Y, adicionalmente, se introdujo protocolos de consentimiento informado para el uso pertinente de la información y de conocimiento para el sujeto de investigación u otro tipo de colaborador que apoye esta investigación.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo se encuentra distribuido en cuatro secciones. En primer lugar, se evaluarán algunos conceptos, modelos de cultura organizacional, así como elementos que influyen en su cambio e instrumentos para su medición. En segundo lugar, se examinarán conceptos y factores determinantes de permanencia. En tercer lugar, describirán determinados estudios empíricos que guardan relación con el tema de investigación. Y, finalmente, se desarrollará el modelo elegido que servirá de guía para el presente estudio.

1. Cultura organizacional

La cultura organizacional ha sido un concepto analizado de forma amplia a lo largo de los años a cargo de estudiosos con interés en la interacción de grupos formados dentro de una organización. De ahí que, se haya extendido una variedad de definiciones y creado una serie de modelos para el desarrollo de este término. Teniendo en cuenta ello, en el siguiente apartado se mostrará conceptos, modelos, elementos e instrumentos de cultura organizacional que permitan vislumbrar la información necesaria para el logro del fortalecimiento de la cultura organizacional.

1.1. Conceptos de cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional, ha sido utilizado en el estudio del comportamiento humano y su vinculación con las empresas u organizaciones que se fundamentan bajo un objetivo específico. Schein lo define como “grupos que pueden formarse sobre la base de un destino compartido, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar o de un rango similar. Y que vienen siendo afectados por un pasado que enmarca la cultura en este grupo social” (1988, p. 79). En ese sentido se trata de un grupo de personas que comparten intereses y similitudes dentro de su área laboral, que contemplan una perspectiva base sobre la organización a la que pertenecen.

Desde la perspectiva de Ansoff, define a la cultura organizacional como “un conjunto de normas y valores del grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico” (1985, p. 98). Es decir, no se trata de un comportamiento autoimpuesto por el grupo, sino que surge de forma espontánea por la sinergia de pensamientos y que va servir como guía para la adopción de estrategias organizacionales. Mientras que para Deal y Kennedy, si bien se trata de un grupo que posee creencias, valores e historias, esta no debe verse como una forma independiente de la organización, sino que más bien resulta de vital

importancia para dotar de fuerza a la vida empresarial (1982). Ambos autores, consideran a la cultura organizacional como parte estratégica para la toma de decisiones en una empresa.

Es importante mencionar, como afirma Louis, no solo existen diferencias conceptuales de la cultura organizacional, sino también, existen características diferentes dadas por el tamaño de empresa, la orientación y las estrategias que se plantea una organización (1985). Por ejemplo, una gran empresa, que tiene experiencia en el mercado y una firme orientación de liderazgo, se caracteriza por tener culturas organizacionales más estructuradas y con lineamientos establecidos. Mientras que, en el caso de las pequeñas empresas, como posee un número reducido de colaboradores y algunas áreas funcionales por definir, permite que se fortalezca los intereses compartidos a través de la comunicación (Sathe, 1983).

Para fines de la presente investigación se tomará como referencia las concepciones ya mencionadas de la cultura organizacional, enfocadas en los rasgos diferenciadores que tienen las pequeñas empresas. De esta forma, se considerará a la cultura organizacional como un ámbito estratégico de estudio que analiza las relaciones, creencias, orientaciones y objetivos que comparten los miembros de una organización.

1.2. Modelos de cultura organizacional

En este apartado se presentarán tres modelos de cultura organizacional que han sido mayormente utilizados en los estudios empíricos vinculados a las asociaciones. Entre los modelos de cultura identificados se encuentran el modelo de Schein, modelo de Ansoff y modelo de Hofstede.

1.2.1. Modelo de Schein

En primer lugar, el modelo de Schein es un modelo organizacional que considera que la cultura organizacional va depender, en parte de los acontecimientos que sucedan en el entorno (Schein, 1988). En base a ello, propone “niveles de cultura” que van a permitir profundizar sobre el concepto y, a la vez, analizar el grado de integración e interrelación que existe entre los colaboradores (Regalado, 2018). Este modelo demanda un análisis externo (como la adaptación al entorno y la permanencia) e interno (sobre la adopción de creencias y la afinidad hacia los procesos). Con ello, se busca el fortalecimiento de la cultura organizacional considerando los problemas que se pueden generar en el entorno (Pedraza, Obispo, Vásquez & Gómez, 2015). El primer nivel de estos supuestos, se trata de procesos visibles denominados “artefactos” como, por ejemplo, la forma de comunicación, innovación y la conducta. En el segundo nivel, se analiza las relaciones entre los colaboradores, como si la estructura de poder se puede validar en la realidad,

los propósitos y la filosofía organizacional. Finalmente, en el tercer nivel, se hace un análisis de sobre pensamientos espontáneos que han sido adoptados como acciones reales (Schein, 1988). Es decir, el último nivel de supuestos, si bien se trata de un supuesto básico resulta más difícil de identificar porque requiere de una diferenciación adecuada entre las creencias adoptadas y las normas establecidas dentro de la organización. Por ello, “si no se descifra el patrón de supuestos básicos que giran en torno a la organización, no se sabrá interpretar los demás aspectos correctamente; una vez que comprenden los supuestos básicos, se puede comprender fácilmente los otros niveles que son más superficiales” (Schein (1992), citado por Soria, 2008, p.26).

1.2.2. Modelo de Ansoff

Continuando con el modelo de Ansoff, este modelo propone que existen características generales de una empresa que les permite adoptar un tipo de organización (1985). El argumento que subyace la propuesta de Ansoff, se fundamenta en la “idea de que las organizaciones no solo tienen resultados y objetivos que desean lograr, sino que adicionalmente tienen la aspiración para lograrlo a través de ciertos modos de comportamiento” (Gómez & Rodríguez, 2001, p. 3). Con la finalidad de encaminar la aspiración de los trabajadores en la organización, Ansoff brinda un panorama más estratégico sobre la cultura organizacional. Es así como, propone 7 atributos como rasgos que forman parte de la cultura organizacional para, posterior a ello, hacer una división de cuatro niveles denominándose “estable”, “reactiva”, “anticipadora” y “iniciativa” (Ansoff, 1985) (ver Tabla 1).

Tabla 1: Niveles de cultura organizacional de Ansoff

TIPOS DE ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	NIVELES DE CULTURA			
	ESTABLE	REACTIVA	ANTICIPADORA	INICIATIVA
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Responder a lo que viene	Planear anticiparse	Soñar anticiparse
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Sinergia	Efectividad conjunta
Gatillador del enfoque organizacional al cambio	Crisis	Desempeño insatisfecho	Prever amenazas y oportunidades	Búsqueda del cambio continuo
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Buscar
Alternativas	Casual	Experiencia pasada	Saber del pasado y extrapolar al futuro	Oportunidades futuras en base a la experiencia
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Riesgo familiar	Definir el riesgo y la ganancia

Tabla 1: Niveles de cultura organizacional de Ansoff (continuación)

TIPOS DE ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES	NIVELES DE CULTURA			
	ESTABLE	REACTIVA	ANTICIPADORA	INICIATIVA
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar problemas organizacionales	Mejora desempeño histórico	Potenciar desempeño

Adaptado de Gómez y Rodríguez (2001)

Como se puede apreciar en la tabla 1, las diferencias sustanciales entre un nivel y otro vienen determinadas, principalmente, por el foco de conducta y las metas de respuesta que son establecidas dentro de una organización.

1.2.3. Modelo de Hofstede

Para finalizar, el modelo de Hofstede, el objetivo del modelo es el análisis de la cultura organizacional basada en el pensamiento de la transformación. Asimismo, este autor se encarga de medir la cultura organizacional teniendo en cuenta las diferencias culturales que pueden surgir (Gómez & Rodríguez, 2012). Para ello, propone seis dimensiones: “la distancia al poder, el individualismo, evasión de incertidumbre, masculinidad versus feminidad, orientación y complacencia versus moderación” (Moreno & Buenrostro, 2017). Con respecto a la “distancia al poder”, Hofstede hace referencia del nivel de cercanía que existe de los bajos cargos con los altos. En la cual, el análisis se basa en la jerarquización del poder. Pero no se limita a ello, sino que también recaba información sobre las percepciones que tienen los miembros con menor nivel en relación del nivel de igualdad de decisiones (Taraquez, 2016). Continuando con la dimensión del “individualismo”, el autor analiza el nivel de cohesión que tiene una de forma individual un colaborador con respecto del grupo; es decir, se analizan aspectos como la orientación a objetivos, nivel de participación, apego a valores, entre otros. Luego, con respecto a la dimensión de “evasión de la incertidumbre”, el autor mide el grado en que los grupos se sienten afectados por factores exógenos (Hofstede, 2010). Sobre la “orientación”, se trata de la proyección que tiene la organización sobre las acciones que van a realizar. Básicamente, se analiza si posee orientación a largo plazo o a corto plazo. Concluyendo con las dos últimas dimensiones “masculinidad versus feminidad” y “complacencia versus moderación”, lo que el autor realiza es crear comparaciones sobre las motivaciones que mueven a las organizaciones. Con ello hace una distinción entre competencia y resultados versus moderación y la permanencia de intereses (AFS, 2012). Como se puede apreciar, el modelo de Geert Hofstede, sirve de apoyo para la medición del comportamiento organizacional y, a la vez, analiza con un enfoque de adaptabilidad sobre las culturas organizacionales.

En resumen, a través de los modelos presentados (ver Tabla 2), se entiende que el análisis de la cultura organizacional demanda un enfoque tanto interno como externo. Por la parte interna, mediante el análisis del comportamiento, creencias, jerarquía, liderazgo, entre otros ya mencionados. Y, por la parte externa, la aversión a la incertidumbre, adaptabilidad, el nivel de riesgo asumido, etc. Asimismo, resaltar la importancia de estos modelos para la investigación, pues han sido recabados de estudios empíricos similares y otorgan las herramientas necesarias para medir, comprender y adoptar estrategias que la investigación busca para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Tabla 2: Modelos de cultura organizacional

MODELO	ENFOQUE	IMPORTANCIA
Modelo de Schein	Teórico-empírico	Análisis de las relaciones humanas cambiantes y el establecimiento de planes conjuntos
Modelo de Ansoff	Teórico-empírico	Descubrimiento del clima organizacional a través de una visión totalitaria y diferenciación de atributos
Modelo de Hofstede	Empírico	Diferenciación de variables individuales y de grupo sobre el comportamiento organizacional

1.3. Motivaciones para el cambio de la cultura organizacional

Una vez, habiendo explicado los modelos de cultura organizacional, resulta importante abordar las determinantes que ocasionan su variación. Puesto que, la presente investigación propone el fortalecimiento de la cultura organizacional de las asociaciones formadas por emprendedores emergentes para su permanencia en el mercado. De esta manera, es evidente que la consolidación de esta cultura generará un cambio en la misma. No obstante, como menciona Araujo “cambiar una cultura organizacional significa implícitamente trabajar el comportamiento de sus miembros desde sus raíces y modificar tanto sus valores, como sus creencias sobre ellos mismos y sobre las organizaciones” (2010, p.228). Es por ello, que es importante tener en claro que cualquier cambio en la cultura organizacional resulta un proceso complejo, mas no inviable. De esta manera, la investigación busca la adopción de una cultura que pueda satisfacer y sentir representación por parte de todos los colaboradores que conforman la organización.

Ahora bien, para explicar las determinantes que generan este cambio en la cultura organizacional, se tomará en cuenta la tesis de investigación realizada por Zabaleta (2017), a

modo de referencia. A partir de su análisis, determina ocho motivos que conforman la fuerza impulsora que influye en el cambio de una cultura organizacional. En el caso de las de menor rango, se encuentran las culturas organizacionales adaptables y la influencia de los grupos de interés. El primero hace alusión a la necesidad de adaptación a los cambios en entornos altamente inciertos y el segundo a la importancia de considerar los stakeholders.

Como causales de rango intermedio se encuentran la presión de la alta dirección, las nuevas exigencias sociales y culturales y la competencia feroz. Como se describió en el capítulo 1 de la presente investigación, las pequeñas empresas, así como las asociaciones que engloban ellas, se encuentran sujetas a mercados altamente competitivos (PRODUCE, 2017). De esta manera, es de entender que esta sea un elemento de influencia para la transformación de una cultura organizacional.

Como las determinantes que se identificaron como las más pertinentes del análisis de Zabaleta (2017), se encuentran las necesidades de los clientes, oportunidades de mercado y nuevas tecnologías. Como se verá posteriormente, la tecnología conforma un factor relevante en la evaluación y permanencia de las pequeñas empresas (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

De esta forma, se termina por comprender que existen diversas determinantes del cambio de cultura organizacional y cómo dicho cambio guarda relación con la permanencia de una organización en el mercado. Entre ellas, resaltó la alta competitividad, característica muy presente en el sector textil y de confecciones sobre la cual se realiza la investigación.

1.4. Instrumento de medición: Metodología escalonada

La metodología escalonada es un proceso de medición, que consta de un conjunto de etapas, para determinar cómo se constituye la organización a nivel de áreas y de colaboradores, así como la relación entre ellos. Está compuesto por 5 etapas (Schein, 2004):

1.4.1. Etapa inicial

Dentro de esta primera etapa, se busca recabar información general de la organización y sus lineamientos. En base a ello, se registra la estructura de la organización a través de un organigrama para determinar la composición de las áreas y su forma de interacción teórica. Asimismo, se recaba información de las creencias adoptadas abiertamente para el establecimiento de objetivos organizacionales; se analiza los reforzamientos positivos integrados para motivar al personal de la organización y la forma de establecimiento de eventos importantes junto con el grado de participación por parte del grupo.

1.4.2. Examen de artefactos culturales

En esta segunda etapa, se trata de hacer una revisión de los documentos pactados en la organización. Ya sean normas, políticas o estándares directivos que muestran las intenciones que desea conseguir la empresa.

1.4.3. Entrevistas e informantes calificados

La finalidad de hacer estas entrevistas es poder recabar la información basada en la creación de la organización. Se trata de indagar en el proceso que permitió el establecimiento de ideas actuales y aspectos resaltantes que marcaron el destino de la organización.

1.4.4. Entrevistas grupales

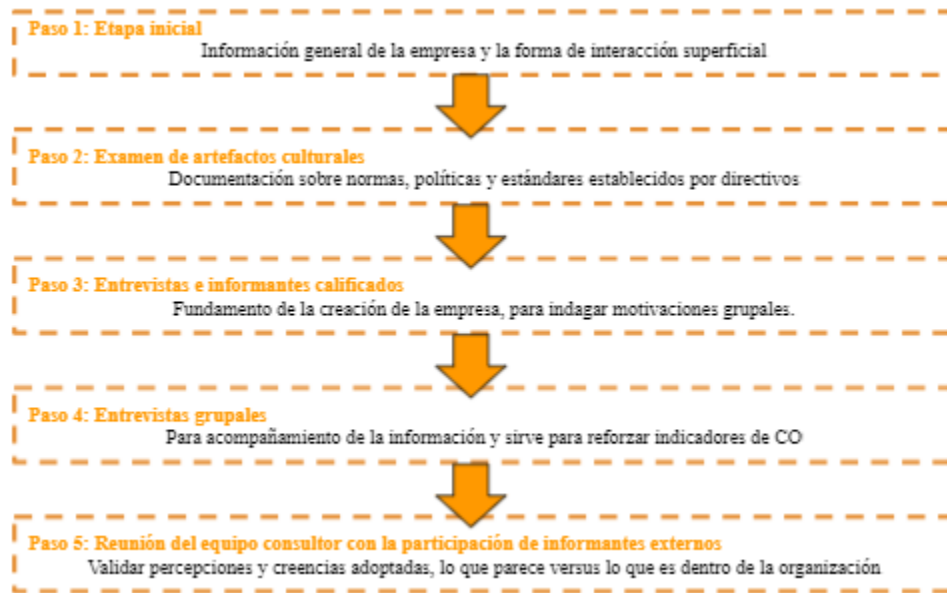
Las entrevistas grupales sirven como acompañamiento de los informantes calificados, puesto que se encarga de recabar mayor información o contrastar la que previamente ha sido recogida. En base a ello, se establecen indicadores culturales con la finalidad de reforzar la cultura existente.

1.4.5. Reunión del equipo consultor con la participación de informantes externos

Como etapa final, el objetivo de realizar una reunión grupal con el equipo consultor, es la contrastación de información y generalización a partir de un acuerdo sobre las percepciones y creencias adoptadas por la organización. De esta forma, lo que se busca es determinar cómo factores exógenos pueden incidir en el comportamiento y sentido de identidad de los colaboradores.

En definitiva, este instrumento (ver Figura 1) se encarga de recabar información desde el ámbito más general y visible de la cultura organizacional hasta elementos más particulares. Asimismo, lo que se propone mediante esta metodología escalonada es resaltar los factores que componen la cultura organizacional propuesta por Schein (2004). De esta forma, este instrumento de recolección, servirá para el desarrollo de la parte metodológica de la investigación.

Figura 1: Esquema de la Metodología Estalonada de Schein



Adaptado de Schein (2004)

2. Permanencia

La permanencia de las empresas en el entorno competitivo en el que se suscriben, también, ha sido foco de especial atención en diversas investigaciones. Ello se ha vislumbrado con mayor rigor en nuestro mercado peruano, el cual se ve caracterizado por negocios, en muchos de los casos, que presentan dificultades y obstáculos. De esta manera, en el siguiente apartado se describirán algunos conceptos y factores que determinan la permanencia de estos negocios.

2.1. Conceptos de permanencia

Según Rivera Rodríguez (2012), no existe un consenso exacto en torno al término de permanencia o como el autor lo llama “perdurabilidad”. Y esto debido a que se han realizado diversos estudios desde distintos enfoques que han hecho compleja la distinción del término en cuestión. No obstante, y a pesar de ello, se presentarán algunas de las definiciones más representativas de permanencia. De tal manera, también, se pretenderá alinear el término en cuestión a lo que se pretende para la presente investigación.

Una primera conceptualización del término es lo comentado por Restrepo et al. En su análisis los autores evocan el término de permanencia de las empresas como una “[...] condición para la prosperidad social de una nación” (Restrepo et al., 2009, p. 13). De esta forma, la

perdurabilidad de una empresa favorece el éxito del territorio en el que se suscribe generando bienestar y progreso.

Desde otro punto de vista, se tiene la definición de permanencia de los autores Avendaño y Quispe. Para ellas, el término es entendido como “un fenómeno gradual e incremental en el tiempo” (2018, p.16). Asimismo, conciben que “la permanencia en el mercado es fruto de la interacción de la empresa con el entorno exterior, fundamentalmente de la experiencia acumulada en este proceso” (2018, p.18). Es así cómo se sitúa el término desde un requisito para la prosperidad a conceptualizarse como “un periodo de vida de las empresas” (p.19). De igual manera, se puede entender si la definición propuesta sea la menos compleja a la comprensión global, pero da pie a cuestionarnos acerca de cómo se logra aquella permanencia.

Es así como los autores Becerra y Cortes, inmersos en la investigación de las dificultades que presentan las pequeñas empresas, conciben una definición de permanencia como aquella que “adecua sus manejos a la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado, hace un estudio detallado de sus competidores, obtiene desempeños eficientes en su gestión por la coherencia en su acción, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, a la par de que evita los estados de morbilidad que dificultan su crecimiento”(2018, s.p.). De esta manera, los autores nos muestran una versión más compleja de la permanencia situándose en lo que necesitan las empresas para no solo subsistir, sino mantenerse y progresar en el mercado.

Por último, mostramos la definición de Domínguez y Armenta (2010) citado por Becerra, Delgado y Sandoval. Ellos “exponen que la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas están fundamentadas en el desarrollo de la planeación estratégica de cada una de sus áreas, ya que favorece a la mejora de la comunicación, impulsa la creatividad del empleado y aumenta la calidad y productividad, así como la utilización eficaz de sus recursos que será la mejor fortaleza que tenga las empresas” (2020, p.20). En este caso, se pueden vislumbrar algunas variables desde el lado de la gestión del talento humano importante para el progreso de las pequeñas empresas y asociaciones. En la tabla 4, se puede visualizar la información a modo de síntesis (ver Tabla 3).

Tabla 3: Concepto de permanencia en base a diversos autores

AUTORES	DEFINICIONES DE PERMANENCIA
Restrepo et al. (2009)	Condición para la prosperidad social de una nación
Avendaño y Quispe (2018)	Un fenómeno gradual e incremental en el tiempo, fruto de la interacción de la empresa con el entorno exterior, basado en la experiencia acumulada.
Domínguez y Armenta (2010)	Desarrollo de una planeación estratégica en cada área de una empresa para la mejora de la comunicación, impulso de la creatividad del empleado, aumento de la calidad y productividad y la utilización eficaz de recursos necesarios para la resolución de la estrategia
Becerra y Cortes (2018)	Estabilización de la intensidad de las condiciones del entorno sectorial y las fuerzas del mercado, mediante un estudio detallado de sus competidores, la identificación de su entorno sectorial y sus políticas de gobierno, a la par de que evita los estados de morbilidad que dificultan su crecimiento

2.2. Factores de la permanencia

Existen amplias investigaciones en torno a los factores que determinan la permanencia de empresas pequeñas. No obstante, si bien estos estudios no guardan relación directa con la permanencia en asociaciones formadas por emprendedores emergentes, es evidente que sirven de guía para entender la dinámica de factores que se relacionan con el sujeto de estudio. Asimismo, como se evidenció en el primer capítulo de la presente investigación, los elementos que caracterizan a las pequeñas empresas en nuestro país tienen una relación directa con las que afectan a las asociaciones. Puesto que estas también se encuentran formadas por negocios en marcha. De esta manera, para esta sección se realizará un sumario de los principales factores encontrados por los conocidos estudios desarrollados por Blázquez, Dorta y Verona (2006); Rocca, García y Duréndez (2016); Avolio, Mesones y Roca (2011); Restrepo et al. (2009); y Becerra y Cortes (2018). Estas a su vez se encuentran reflejadas a modo de representación en Tabla 4.

Como primer factor, se tiene el acceso al financiamiento y capital con que cuenta una empresa. Es de manifiesto que las empresas en crecimiento necesitan de un respaldo suficiente para sus operaciones financieras, pues a través de ello podrían inyectar capital para continuar con sus operaciones. No obstante, debido a la reducida información sobre estas, se generan barreras a

su acceso (Blázquez, Dorta & Verona, 2006, p. 50). Así, la asimetría de la información contribuye a generar más una limitante que una ventaja a estos negocios en marcha.

En segundo lugar, se encuentra la capacidad y adaptación tecnológica. Como mencionan Blázquez, Dorta y Verona (2006), en estos últimos años, el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación han permitido el crecimiento de diversas empresas, ya sea para generar nuevos mercados o mejorar procesos de producción (p. 50). No obstante, debido a que existen barreras que impiden su libre acceso se vuelve una limitante para las empresas que se encuentren con aspiraciones a crecer. Asimismo, Rocca, García y Duréndez (2016) nos comentan que la reducida capacidad y motivación para explotar dichos avances tecnológicos por parte de los gerentes, reducen las iniciativas e interés por desarrollar y adaptarse a los beneficios de la tecnología (p.56). Es así como el uso de la tecnología se convierte en un arma de doble filo, pues se necesita que las empresas se encuentren comprometidas y capacitadas para poder adaptarse a las nuevas peculiaridades de la transformación digital.

En tercer lugar, tomando en cuenta lo descrito en las líneas anteriores, es entendible que otra de los factores para la permanencia de las empresas, sea la capacidad directiva de los altos mandos y gestión eficiente de los recursos humanos. Como señalan Avolio, Mesones y Roca (2011), debido a que la gran mayoría de las pequeñas empresas en nuestro país son familiares y originadas por necesidad, muchas veces los dueños no cuentan con la preparación y capacidades adecuadas. Es por ello, que se espera que sus hijos asuman el negocio más adelante, por lo que existe también un bajo nivel de desarrollo capital humano (p.76).

En cuarto lugar, se encuentra la motivación. Ya desde los estudios de Blázquez, Dorta y Verona (2006) se comentaba sobre la necesidad de contar con un equipo directivo motivado y en donde se mantenga las buenas relaciones con los empleados. De esta manera, “[...] se puede incentivarlos para alcanzar los objetivos establecidos” (p.46). No obstante, la motivación puede ir más allá del simple hecho de incentivar. Puede encubrir otros factores pertinentes como lo es el espíritu empresarial necesario en la estructura de las organizaciones para afianzar el compromiso de los trabajadores con la visión de la empresa (Covin & Slevin 1991).

De esta manera, para finalizar este apartado, haremos énfasis en la consideración de una cultura organizacional consolidada como un factor imprescindible para la permanencia de las pequeñas empresas en el mercado y las asociaciones. Ya desde las investigaciones realizadas por autores como Restrepo et al. (2009), se vislumbraba la necesidad de que una organización si desea lograr la perdurabilidad debería trabajar sobre la identidad organizacional y así lograr un mayor impacto (p.44, 48). Como se evidenció en la sección de cultura organizacional, se puede entender que la identidad es parte fundamental de la construcción de la cultura en las empresas. De esta

manera, no está alejada la tendencia a considerar este factor como una variable importante en la evaluación de negocios en marcha. No obstante, quizás el estudio más reciente y enfocado a considerar esta variable es el de Becerra y Cortes (2018). Los autores demostraron que la permanencia de una empresa se ve influenciada por la cultura organizacional que se ajuste a las necesidades de la misma. Es así como a través de ella se evalúan variables tales como compromiso, identidad, cultivo de los valores, dinámica social, filosofía empresarial, entre otros.

A modo de cierre, es evidente que se ha podido constatar que existen factores importantes para la permanencia de las pequeñas empresas, de las cuales se destaca la cultura organizacional. En especial atención a las asociaciones formadas por emprendedores emergentes, esta variable cobra relevancia por la capacidad de forjar la cohesión organizacional en un grupo formado por diversas personas, cada una con distintas opiniones y formas de ver la realidad (ver Tabla 4)

Tabla 4: Cuadro de factores de permanencia vinculado con obstáculos identificados

Factores	Obstáculos identificados
Acceso a financiamiento y capital	Asimetría de información
Capacidad y adaptación tecnológica	Barreras para su acceso y compleja adaptación
Capacidad directiva de altos mandos y gestión de RRHH	Formación, conocimiento y centralización del poder en la matriz familiar
Motivación	Cada individuo cuenta con motivaciones diversas
Cultura Organizacional	Precario desarrollo de la cultura en pequeñas empresas

Adaptado de: Blázquez, Dorta y Verona (2006); Rocca, García y Duréndez (2016); Avolio, Mesones y Roca (2011); Restrepo et al. (2009); y Becerra y Cortes (2018).

3. Estudios empíricos sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones del sector Textil y de Confecciones o similares

3.1. Estudios de casos empíricos vinculados al tema de investigación o similares

En esta sección, se describirán cuatro casos de estudio referentes al tema de investigación. Se debe tener en consideración que, si bien los estudios empíricos no se ajustan completamente a

la problemática de estudio, muestran diversas características similares que nos brindan enriquecedoras perspectivas de abordar la presente investigación.

3.1.1. Caso 1: Orientación de la cultura organizacional y permanencia en el mercado de las MYPES del sector Confección en Aguascalientes-México.

El primer estudio empírico que se abordará fue desarrollado por Jesús Salvador Vivanco Florido (2006). En la investigación realizada, se planteó la problemática de estudio en torno a las limitaciones de las MYPES y se sitúa en Aguascalientes-México. La cultura organizacional, en este caso, entra como un enigma a resolver, pues se intenta relacionar con el hecho de que existe un porcentaje de empresas que han subsistido en el mercado. Es por ello, que el autor presenta su hipótesis en el hecho de que “la permanencia o éxito de las MYPES en el mercado dependen de la adopción de alguna tipología de la cultura organizacional por las pequeñas empresas de la industria de confección en Aguascalientes” (p.8). De esta manera, el marco que se circunscribe en la investigación se distribuye en función de las variables pertinentes para el estudio. Por un lado, se realiza un sumario de las perspectivas y tipologías de cultura organizacional. En segundo lugar, se determina el estado de las MYPES en diversos países del mundo, de los cuales los ejemplos más resaltantes fueron Taiwán, México e Italia. Finalmente, se realiza un detallado análisis de la situación del sector textil y de confecciones en aguas calientes y, por supuesto, de las MYPES en este sector. De este modo, se da apertura a la presentación del sujeto de estudio específico y posteriormente el modelo metodológico a usar para abordar la influencia de la cultura organizacional en la permanencia de las pequeñas empresas descritas. Como menciona el autor, “el modelo metodológico a usar sería de tipo cuantitativo y cualitativo, utilizándose el método de análisis correlación de Spearman, el análisis de frecuencias y el análisis de significancia de variables y como método cualitativo se empleó el estudio de caso de una pequeña empresa del sector de la confección” [...] (p.106). A partir de ello, los resultados de la investigación indicaron que evidentemente se presenta la influencia descrita y puesto a que el sector era altamente competitivo los empresarios habían adoptado una cultura de innovación.

3.1.2. Caso 2: Implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la Sociedad Civil. Aproximación desde el caso de la asociación cultural “Arenas y Esteras”, 2008-2012.

El segundo estudio empírico fue desarrollado por Estefanía Jesús Lay Guerra (2012). La problemática que abordó su investigación comenzó con la intriga acerca de “las causas que

explican el surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil” (p.1). De esta manera, el estudio de cultura organizacional, adopta mayor relevancia porque permite conocer la forma de organización del grupo a través del compromiso moral que tienen los miembros (Lay, 2012). Para ello, se pretendió usar una metodología con un enfoque descriptivo y explicativo. Es así como el marco que brindaría profundidad y contenido a la investigación estaría enfocado en analizar las variables de cultura organizacional, organizaciones de la sociedad civil y sostenibilidad. Asimismo, el estudio empírico tomó como sujeto de estudio a la Asociación Cultural Arena y Esteras ubicada en Lima Metropolitana. Se trata de un tipo de organización enfocada en la promoción y preservación de expresiones artísticas para buscar el desarrollo humano de los ciudadanos (p.123, 2012). Los resultados arrojaron que diversos elementos de la cultura organizacional guardaban relación directa con la sostenibilidad de estas asociaciones. Esto se reflejaba en sus valores centrales como lo son el colectivismo, la territorialidad y normativismo (p.124).

3.1.3. *Caso 3: El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples SOL&CAFE*

Como tercer estudio empírico utilizado como referente para la presente investigación, es el abordado por César F. Calagua, Stefany M. Copaja y Marianne N. López (2019). La problemática que se circunscribe para el desarrollo de la tesis planteada, guarda relación con las dificultades que presentan las cooperativas agrícolas en Cajamarca-Perú. De esta manera, muestra como diversos tipos de liderazgo aparecen dentro de la forma de organización tipo cooperativa, así como características particulares de su cultura organizacional para hacer frente a situaciones complejas. Para ello, los autores hacen uso del estilo de liderazgo transformacional y cultura de tipo mercado como supuestos que resultan tras el levantamiento y recopilación de información. Asimismo, se toma como caso de estudio a la asociación Sol & Café, organización integrada por un grupo familiar y personas de la comunicad que se unieron para desarrollar un modelo de negocio en el sector agricultura (2019). De otro lado, el diseño metodológico que se plantea aborda un enfoque de investigación mixto (cuantitativo y cualitativo). Es por ello que, para realizar un análisis sobre los estilos de liderazgo y la tipología de cultura organizacional predominantes en la asociación, los autores hicieron uso de herramientas cuantitativas basados en los enfoques propuestos sobre liderazgo de Avolio y Bass (2004). Y, con respecto a la cultura organizacional, se basaron en el modelo de competencias de Cameron y Quinn (2011). En adición a ello, para contrastar la forma de dialogo y acuerdo entre los integrantes de la cooperativa,

realizaron entrevistas a profundidad hacia líderes de estas organizaciones (Calagua et al, 2019, p. 72). Los principales resultados que se generaron a partir de esta investigación giran en torno a dos ejes. Por un lado, se ve reflejado el liderazgo transaccional de los líderes de la cooperativa en su preocupación por que todos los productores cumplan con la meta de producción para poder mantenerse como socios hábiles. Por otro lado, se encontró que, en Sol & Café predomina una cultura de tipo clan, resultado que contradecía la hipótesis planteada por los autores.

3.1.4. Caso 4: Propuesta para el fortalecimiento y estructuración de la cultura organizacional en las pymes del sector del reciclaje de Bogotá

El último y cuarto estudio empírico que se abordará, fue desarrollado por Gelbert Cortes Rueda, Rocío Milena Melo Puerto y Yanis Quevedo Pardo (2010). En la investigación realizada, se planteó la problemática de estudio en torno a los obstáculos a los cuales se enfrentan las pymes del sector de reciclaje de Bogotá. Se identificó que, a pesar de que a pesar de estar asociadas las Pymes no habían logrado el rendimiento esperado. Esta situación, se había presentado debido a una deficiente estructuración al momento de la planeación de responsabilidades organizativas, que generaba dificultades en poder atender expectativas de realización futuras (Cortes et al, 2010). De esta manera, se presenta la relación en torno a cultura organizacional y la problemática suscitada para dar pase a la evaluación de la presente investigación. Frente a esta problemática, se plantea como hipótesis la implementación de estrategias para el fortalecimiento de su cultura organizacional, con la finalidad de mejorar las gestiones administrativas presentes en las Pymes que forman parte del estudio. El diseño metodológico que se presenta para el análisis de la problemática comprende dos ejes: cualitativo y cuantitativo. Es así como, al final de la investigación, se logró crear y sugerir estrategias de consolidación para la Cultura Organizacional de las pymes del sector de reciclaje y reconocer los beneficios de desarrollar un proceso de creación de un diagnóstico, planeación y mejoramiento, que son el soporte primordial y básico en la cultura organizacional.

3.2. Puntos de reflexión sobre los casos

Como se ha podido visualizar, los cuatro estudios empíricos presentan aspectos que guardan relación con la temática de la presente investigación. No obstante, cada autor le brinda una perspectiva única de abordar tanto el sujeto como el objeto de estudio. Las metodologías usadas también variaron dependiendo de la profundidad, viabilidad y enfoque de investigación.

Asimismo, de acuerdo a cada caso, los resultados vislumbraron esta relación ya evidenciada entre cultura organizacional y permanencia de las asociaciones en el mercado.

4. Modelo analítico de la investigación

En este apartado se muestra la propuesta de estudio de la presente investigación. Para ello, se iniciará abordando la relevancia del modelo analítico específico, continuando, con la vinculación de los objetos de estudio de la investigación como lo es la cultura organizacional y la permanencia. Finalmente, culmina con la presentación de elementos constitutivos del modelo analítico. En el cual se presentan los modelos, conceptos e instrumentos que se priorizará para el análisis del estudio.

4.1.Relevancia del modelo analítico específico

La importancia del modelo planteado se fundamenta en el estudio de la cultura organizacional en organizaciones como las asociaciones empresariales. Puesto que, el análisis de la “gestión de recursos humanos y las estrategias adoptadas” son determinantes para darle probabilidad de subsistencia a las asociaciones (Anzola, 2005). Ello tiene mucho que ver, como ya se había mencionado, por el nivel de compromiso y apoyo conjunto que se requiere para la realización de actividades organizacionales.

Probablemente, el inicio de una asociación se fundamenta en el logro de medios financieros o logísticos necesarios, sin embargo, después de la conformación de integrantes, aparecen necesidades de jerarquía, estructura de poder, toma de decisiones, cohesión, entre otros. Pero, estos no son los únicos temas de interés, sino que también, se presenta un factor muy importante que es la “diversidad cultural”, siendo entendida producto de la asociación o fusión de organizaciones que tienen propias ideologías y formas de organización (Cortés, Melo & Quevedo, 2010). Abordando, esta situación a la presente investigación, si bien se propone que la asociación se encuentra conformada por emprendedores emergentes que comparten características similares en cuanto a formas de ver la vida, valores y principios; no obstante, puede existir una discrepancia en la forma de trabajo o factores individuales propios de la experiencia personal de los colaboradores.

Para algunos autores, ello genera la posibilidad de una competencia de culturas dentro de la asociación (Riley, 1983). De esta forma, se presentan tres opciones que pueden suceder dentro del proceso de identificación de la cultura organizacional. La primera opción, es imponer la cultura, que se basa en adoptar una cultura organizacional donde la mayoría se sienta identificado

y que, posteriormente, se vaya brindando los medios necesarios para que los demás se vayan adaptando (2005, p. 167). La segunda opción es “mantener la cultura organizacional separada”, esto se da normalmente para fusiones puesto que solo se trata de dos organizaciones en disputa por la elección de la cultura. Sin embargo, esta posición afecta a la comunicación que se da en toda la organización (Cortés, Melo & Quevedo, 2010, p. 40). Finalmente, la tercera opción, sería la unión de los rasgos relevantes de cada cultura organizacional independiente (Anzola, 2005). Pero, esto requiere que las culturas organizacionales de las empresas independientes se encuentren bien estructuradas.

De esta forma, queda claro que la cultura organizacional de las asociaciones forma parte importante de la continuidad de sus funciones. En adición, más adelante, durante el desarrollo metodológico, resultará relevante la determinación de la posición tomada de la cultura organizacional frente a las alternativas brindadas por la diversidad cultural existente.

4.2. Relación de la cultura organizacional y la permanencia en asociaciones empresariales

En esta sección se muestra la relación teórica existente entre la cultura organizacional y la permanencia. Y resulta importante mencionar que existen una variedad de estudios que vinculan la cultura organizacional con la permanencia de las organizaciones. Prueba de ello, autores como Berson, Oreg y Dvir (2008), muestran la relación positiva que genera una cultura organizacional en la permanencia de una empresa, a través de la obtención de resultados satisfactorios. Entre los elementos más relevantes de la cultura organizacional se encuentran el establecimiento de una identidad, valores, estrategias y funciones que logran que una empresa se siga manteniendo en el mercado y le genera un valor agregado frente a la competencia (Palafox, Ochoa & Jacobo, 2019). Asimismo, estudios empíricos realizados midiendo la relación de estos términos; muestran que la cultura organizacional al mostrar la imagen y la forma de organización de la empresa, permite que se pueda realizar una serie de estrategias para potenciar las fortalezas y reforzar las debilidades organizacionales (Huang, 2005). Ello va directamente vinculado con la mejora del rendimiento de los colaboradores, obteniendo un incremento de su productividad.

Finalmente, otros factores identificados de la cultura organizacional que inciden en la permanencia de empresas, se muestran a través del estudio de Martínez y Vivanco sobre la “Orientación de la Cultura Organizacional y permanencia en el mercado de la Mypes del sector de la Confección en Aguascalientes-México” (2007). En este estudio se aprecia que pese a la reducción de ventas de las pequeñas empresas debido a la gran oferta que existe en el mercado, a través de un análisis cuantitativo, se demostró que de todos los elementos analizados de la cultura

organizacional solo elementos como “el apoyo, objetivos conjuntos, reglas e innovación” permitieron la subsistencia de pequeñas empresas en el mercado (Martínez & Vivanco, 2007, p. 22). Asimismo, un término no analizado anteriormente aparece que es la innovación. Y, esta innovación no hace referencia a la implementación de nuevos procesos logísticos o maquinarias, sino al grado de actualización de los productos elaborados de tela que puede asumir el productor sin necesidad de llegar a gastos incrementales.

En definitiva, los estudios empíricos y diversos autores teóricos muestran que existe una vinculación clara entre cultura organizacional y permanencia. Beneficiando, principalmente, a la productividad del grupo de trabajo a través del establecimiento de algunos elementos determinantes de la cultura organizacional como lo son la identidad, compromiso, normas, objetivos compartidos y el grado de innovación establecido.

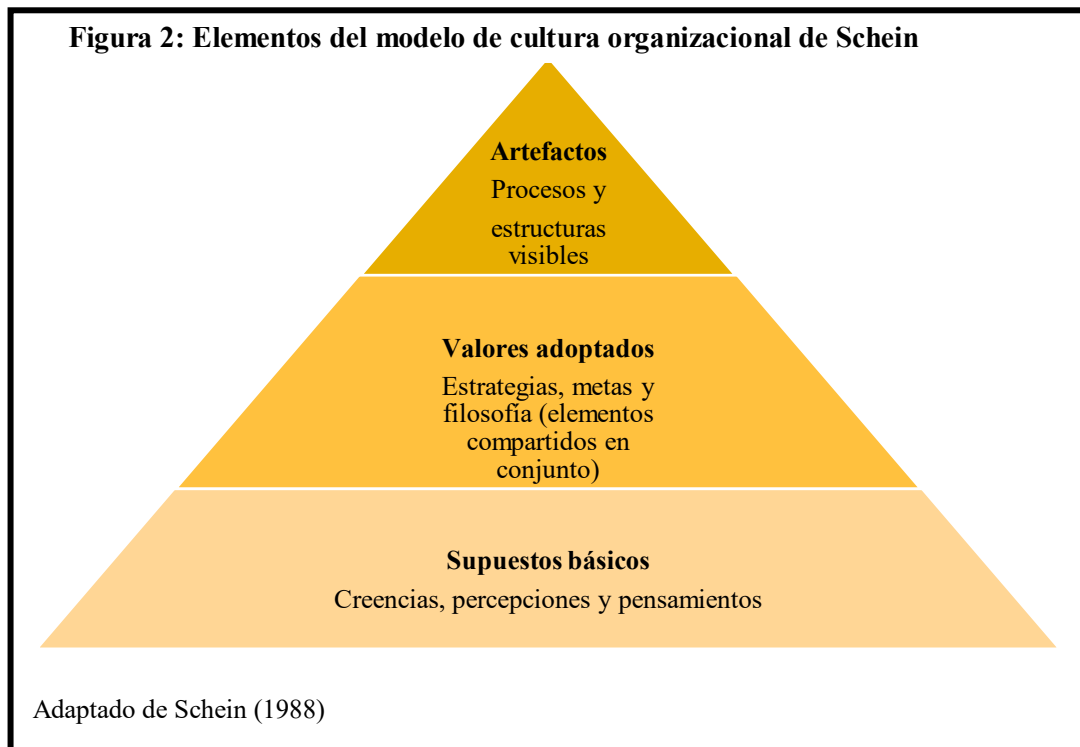
4.3. Presentación de los elementos constitutivos del modelo analítico de la investigación

Con la comprobación de la fuerte vinculación entre la cultura organizacional (variable independiente) y la permanencia (variable dependiente) de asociaciones, resulta necesario mostrar los elementos constitutivos propuestos en el modelo analítico de la presente investigación.

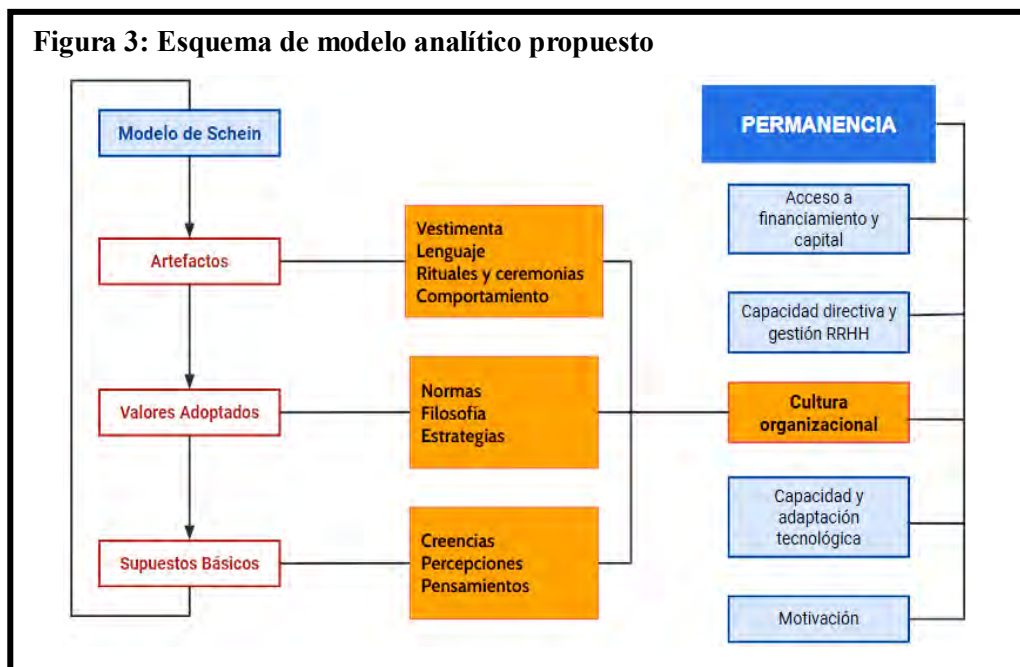
La cultura organizacional se analizará a través del modelo de Schein. La importancia de la propuesta de Schein radica en que discrepa con otros modelos sobre las motivaciones personales de los colaboradores en una organización. Este modelo toma en cuenta la complejidad de las relaciones interpersonales “en organizaciones complejas y dentro de contextos complejos” (EcuRed, 2020). Este modelo, se encuentra compuesto por tres niveles, los cuales se expresan en la Figura 1. En primer lugar, se encuentran los “artefactos”. En este nivel, se plantea reconocer las estructuras que se encuentran visibles en las asociaciones. Enfocándose el tema de investigación, se tomará en cuenta como elementos a la vestimenta, lenguaje, rituales y ceremonias, y formas de comportamiento.

Como segundo nivel, Schein plantea que parte de la cultura organizacional se encuentran los valores adoptados por la organización, aquellos aceptados por consenso y compartidos en conjunto. Enfocándose al sujeto de estudio, estos vendrían a ser las metas, filosofía, estrategias y normas que se tiene como asociación. En esta sección es necesario un análisis colectivo de la organización, con esa finalidad, se hará uso de la metodología escalonada de Schein. De esta forma, el procedimiento señalado, nos permitirá comprender el nivel de organización grupal y las preferencias del conjunto representativo de la organización.

Como último y tercer nivel, se encuentran los “supuestos básicos”, aquellas características que son inconscientes y se dan por sentado. De esta manera, se determinarán las creencias, percepciones y pensamientos que formen parte de la cultura organizacional de las asociaciones (ver Figura 2).



La identificación de los supuestos básicos, fase final del modelo Schein, son aquellos elementos que mencionan la esencia de la cultura para generar un desarrollo de la misma. Asimismo, los valores adoptados y artefactos servirán de base para identificar los elementos que favorecen en el fortalecimiento de la cultura organizacional, alineados a los objetivos de la organización. Esto se busca ser evaluado también a través de la metodología escalonada de Schein. Ello, en definitiva, permitirá conocer de forma más introspectiva las posiciones personales adoptadas por colaboradores de la organización y cómo esto genera un efecto en las decisiones conjuntas. A partir de los elementos señalados, se establece el siguiente esquema (ver Figura 3):



La descripción de las variables expuestas se encuentra detalladas en la Tabla 5, contribuirá a generar un mejor perfil de lo que se da a entender con cada elemento del modelo analítico desarrollado. Sus implicancias serán parte del resultado de la presente investigación.

Tabla 5: Descripción de las variables del modelo de Schein

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Vestimenta	Hace referencia al uso de indumentaria distintiva o utilización de accesorios variados
Lenguaje	Se refiere al lenguaje nativo y en común mediante el que se comunica el grupo analizado
Rituales y ceremonias	Tiene que ver con las formas de homenaje ante eventos dados en donde hagan uso de ritos diferentes a los acostumbrados
Comportamiento	Hace referencia a las conductas que se muestran de forma visual y directa
Normas	Reglas y hechos consensuados en el nicho organizacional
Filosofía	Tiene que ver con las formas de pensar en común de los participantes
Estrategia	Hace referencia a las formas de organización, establecimiento de metas, resistencia ante situaciones dadas en el mercado, entre otros.

Tabla 5: Descripción de las variables del modelo de Schein (continuación)

VARIABLES	DESCRIPCIÓN
Creencias	Suposiciones ideológicas concebidas en el nicho organizacional mediante la experiencia, el trato, el tiempo, la interacción, entre otros.
Percepciones	Tiene que ver con la forma de recepción de los mensajes y preconcepciones.
Pensamientos	Ideas concebidas y capacidad de formación.

Por otro lado, es relevante indicar que el modelo presentado ha sido utilizado en diversos trabajos de investigación. Entre ellos, se encuentra el estudio de César F. Calagua, Stefany M. Copaja y Marianne N. López (2019) realizado sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples Sol & Café. En ella, se toma al modelo como un medio para lograr identificar la cultura organizacional que presenta la cooperativa en estudio, de tal manera que pueda relacionarse con el estilo de liderazgo predominante en Sol & Café.

En resumen, el marco teórico utilizado en la presente investigación se enfoca en mostrar una serie de planteamientos de diversos teóricos y sus perspectivas sobre temas como la cultura organizacional y la permanencia. Si bien existen diversos modelos sobre cultura organizacional, en la presente investigación se decidió por utilizar el modelo propuesto de Schein; puesto que, los estudios empíricos han mostrado que este modelo permite un análisis más claro sobre organizaciones como son las asociaciones o pequeñas empresas. Además, resulta importante mencionar en el marco teórico el enfoque de gestión del cambio y sus implicancias, puesto que el estudio se basa en el conocimiento de la cultura organizacional de este tipo de asociaciones y su grado de adaptación a nuevos cambios para la permanencia de las mismas en la industria.

Finalmente, una vez constatado los elementos necesarios para la investigación, se muestra el modelo analítico propuesto que vincula temas de cultura organizacional y permanencia, con la finalidad de mostrar la relación causal existente entre estas variables.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo se encuentra distribuido en tres secciones. En primer lugar, se describirán las dinámicas pertenecientes a las asociaciones empresariales y del sector textil y de confecciones. En segundo lugar, se determinarán los factores contextuales externos e internos que afectan a la cultura organizacional formada por estas asociaciones. Y, en tercer lugar, se identificará los rasgos distintivos de los emprendedores emergentes y su repercusión en la cultura organizacional.

1. Dinámicas de las asociaciones empresariales del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana

Esta sección, inicia con una breve descripción, caracterización y mención de los beneficios que tienen las asociaciones. Para, posteriormente, mencionar las particularidades que las asociaciones presentan al ser parte del sector textil y de confecciones en el Perú. En este último apartado, se mencionará el dinamismo presente de este sector.

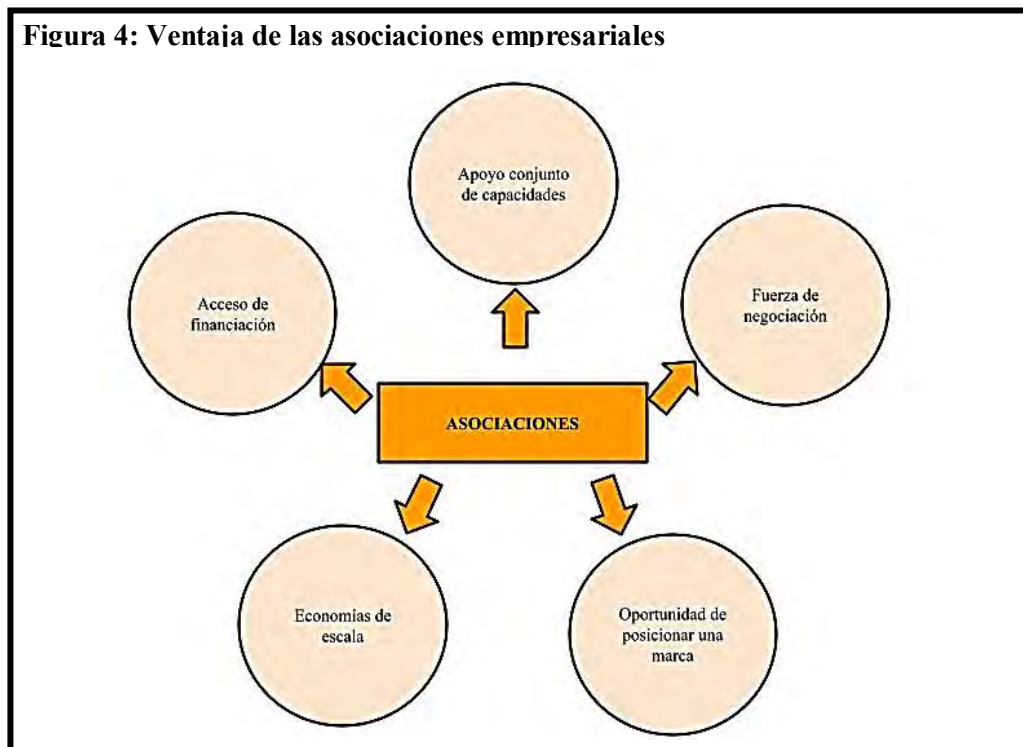
1.1. Características de las asociaciones empresariales

Las asociaciones empresariales son, en palabras de Mathews, una “cooperación interempresarial que tiene como objetivo mejorar la gestión, productividad y la competitividad de los participantes” (2014, p. 3). Para la creación de este tipo de organizaciones es necesario establecer una base de cooperación y confianza, como parte de un proceso adaptativo. Este proceso debe cumplirse de forma eficaz, de lo contrario, la incertidumbre y la desmotivación de la organización puede terminar afectando sus posibilidades de crecimiento en el largo plazo (Visiones, 2014). De esta forma, el sistema interno debe encontrarse fortalecido para poder afrontar los aspectos del entorno.

Como características principales de las asociaciones empresariales son tres. La primera, se trata de la “pluralidad de personas”. Esto quiere decir que se encuentran conformados desde tres o más personas, ya sean jurídicas o físicas (Salas, 1998). Como segunda característica, es que no presentan un ánimo lucrativo. Es decir, que los beneficios que poseen no son divisibles entre socios de la organización, solamente debe ser para uso de un objetivo compartido. Y no solamente, se limita a una distribución de las obligaciones, sino que demanda un aporte de medios y conocimiento (Nuño, 2017). Asimismo, en caso de haber un excedente, éste debe volver a invertirse con la finalidad de cumplir los acuerdos conjuntos. Finalmente, la última e importante característica es su funcionalidad democrática, que se basa en el cumplimiento de actividades y

objetivos elaborados a través de un área Directiva, encargada de recabar todas las posiciones de los socios y tomar una decisión que beneficie a la organización, por encima de intereses personales (Magnazo & Orchansky, 2007). Teniendo en cuenta estas características, se puede comprender la importancia del trabajo en conjunto para las asociaciones y su efecto en la productividad de la organización.

Para finalizar, es necesario mencionar que estas características particulares de las asociaciones les genera una serie de ventajas organizacionales. Las principales ventajas se encuentran en la siguiente Figura 4:



Entre estas ventajas, la principal es aquella que permite un apoyo conjunto de capacidades, pues posee una vinculación directa con la potenciación del capital humano en la organización (Visiones, 2014). Esto permite que la organización pueda incrementar su conocimiento y a la vez mejorar la productividad de sus colaboradores.

1.2 Particularidad de las asociaciones en el sector textil y de confecciones

Para analizar las características pertinentes que presenta el sector textil y de confecciones en el cual participa el sujeto de estudio, se comenzará abordando su importancia, para luego dirigir el análisis hacia datos cuantitativos que muestran la magnitud del sector en cuestión. Asimismo,

se presentará una concisa distinción acerca de los niveles de exportación e importación que se detallan para el presente año.

Para comenzar, se citará lo comentado por Seminario y Torres acerca de la evolución de la industria textil y su relación con la tradición cultural peruana. Para los autores,

Perú es un país de cultura histórica, cuya tradición textil se remonta a la época preinca, y las habilidades para las labores asociadas a la confección de prendas se fueron potenciando de generación en generación, proceso que ha conseguido la tecnificación sin sacrificar prácticas ancestrales orgánicas, inocuas para el medio ambiente (2018, p.16)

Este desarrollo se ve reflejado en la envergadura que ha llegado a alcanzar el sector textil y de confecciones. Pues como menciona el Ministerio de la Producción, citado en Larios (2017), para fines del 2015, del 99% del sector empresarial de nuestro país representado por las pequeñas y medianas empresas, “el sector textil de la confección es la actividad manufacturera más importante del país con 16,5 % de empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir” (p.114). Asimismo, según CLADEA (2016), citado en Seminario y Torres (2018), un 47,8% de empresas de este conjunto se encontraría ubicados en Lima (p.14).

Ahora bien, en cuanto a su relación con otras variables relevantes, Posada nos menciona que “la importancia del sector textil en una economía viene dada en función de los aportes de sus exportaciones y de la mayor cantidad de empleos ofrecidos” (2020, p.16). De esta manera, el sector en estudio, según lo comentado por la Asociación de Exportadores (ADEX), citado por el diario El Regional Piura, “aporta aproximadamente el 2% del Producto Bruto Interno (PBI) y se constituye como la segunda actividad exportadora que genera más puestos de trabajo formales (487 cada por millón de dólares exportados)” (2020).

De otro lado, en cuanto a las exportaciones percibidas en el sector para el presente año, nuestro país enfrenta un desafío imperante, puesto que la pandemia de la COVID-19, ha llevado a muchos sectores a sumergirse en una crisis latente. Como menciona Posada, “en lo que va del año 2020 (enero – mayo), las exportaciones peruanas del sector textiles y confecciones han caído en 42,85%. (2020, p.16). Ello también se ve expuesto por lo comentado por la ADEX, citado por el diario El Regional Piura (2020). A partir de lo mostrado, la exportación del sector confecciones, habría ascendido a US \$340 millones 790 mil, lo cual reflejaba un -41.2% menos a lo logrado el año anterior. En el caso de los textiles, este representaría un total de US \$137 millones 879 mil, una caída de -40.6% con respecto al año anterior.

En cuanto a las importaciones, el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDEXCAM) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), citado en Posada (2020), señala que dentro de los productos que Estados Unidos ha disminuido en sus importaciones desde China

se encuentran las confecciones textiles (p. 17). Asimismo, según lo comentado por el autor, hasta al mes de mayo, las importaciones totales de confecciones de los Estados Unidos para con Perú disminuyeron en 28% (2020, p.17).

En cuanto a las pequeñas empresas pertenecientes a este sector, según un reciente estudio de la Cepal, evidencia que “de los 2,7 millones de negocios irían a la quiebra en 127 países por la pandemia, 2,65 millones serían de este sector” (APTT 2020). Es por ello que, desde el Estado, es imperante apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas que conforman la industria del sector textil y de confecciones. Las asociaciones, en este contexto, tampoco se ven aisladas. De acuerdo al INEI, para el 2018, en Lima Metropolitana, se registraron un 1 millón 106 mil 853 empresas, de las cuales el 1.4 % eran asociaciones (2018, pp.16-17). Para una mejor representación de lo mismo, se puede tomar como ejemplo asociaciones como la Asociación de Comerciantes El Zapatón, el cual contaba con 60 puestos para finales del 2014; Fronteras Unidas de Grau, con 1400 puestos; Asociación de Propietarios del Jr. Montevideo, con 31 puestos; entre otros (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014, p.99). Asimismo, a modo de caso específico, a partir de las tablas expuestas (ver Anexo D y E), se puede visualizar la cantidad de asociaciones y ventas anuales que realizaron las mismas para el 2016 en el emporio Gamarra (INEI, 2017).

Ahora bien, enfocando lo descrito al tema de investigación abordado a lo largo del presente estudio, la cultura organizacional que se genera en estas asociaciones se ve influenciada por las características que presenta el sector de pertenencia. Así, el desarrollo o declive del sector repercute en la generación de comportamientos que caracteriza a la cultura organizacional en cuestión.

De esta manera, a partir de los datos cuantitativos detallados, se puede vislumbrar la magnitud de la importancia que representa el sector en estudio para el país y para los agentes que le rodean. Puesto, que el sector “se caracteriza por presentar un alto nivel de competitividad debido a la relación precio – calidad que poseen” (Seminario & Torres, 2018, p.27). Asimismo, como se ha ido mostrando ello se ve agravado por las dificultades que presentan los pequeños negocios y asociaciones que se encuentran inmersas en ello.

2. Factores contextuales que afectan la cultura organizacional formadas por asociaciones empresariales

En este apartado se desarrollarán los factores contextuales que posee el sector Textil y de Confecciones. A la vez, se brinda información de cómo estos aspectos afectan a la cultura organizacional de las asociaciones empresariales.

2.1. Factores del macroentorno

La cultura organizacional se ha visto en proceso de transformación a causa de cambios existentes dentro de la organización por su entorno (Hodge, Anthony y Gales, 1998). Desde el enfoque del macroentorno, se hace un análisis PESTE para identificar los factores que inciden en la cultura organizacional.

2.1.1. Análisis PESTE

Político:

En los últimos años, la situación política ha afectado la estabilidad económica tanto las empresas como sociedades. Como acontecimientos más recientes, se ha presentado el cambio de gobierno debido a una vacancia presidencial, aprobada por el Congreso, hasta ese momento, el PBI se encontraba con “una caída del 12%, un alza de la deuda pública a 35% y un déficit fiscal del 9%” (Gestión, 2020). Sin embargo, el breve gobierno transitorio generó el incremento de incertidumbre económica, teniendo como resultado una caída en la Bolsa de Valores de Lima en 5.78% (RPP, 2020). Las decisiones políticas adoptadas, desencadenaron un hartazgo de la población lo que condujo a la realización de marchas masivas en el país frente a un gobierno no representativo (BBC, 2020). Estas manifestaciones, generó la renuncia del gabinete transitorio y la elección de un nuevo jefe de Parlamento, que se espera lleve adecuadamente el gobierno transitorio hacia las próximas elecciones.

Económico:

El dictamen de una medida de cuarentena por parte del Gobierno Peruano desde inicios de marzo del 2020, debido a la aparición de una pandemia causada por el COVID-19, generó que muchas empresas tuvieran que paralizar sus funciones. Esta situación, dentro del sector textil, según el experto Martín Reaño, gerente del Comité Textil de la Sociedad Nacional de Industrias, ha generado que el precio de las importaciones de prendas de vestir se haya deprimido de USD 3.11 a USD 1.40 la unidad (ULIMA, 2020). Asimismo, se estima que “40 mil establecimientos tuvieron que cerrar y las pérdidas bordeaban los S/. 30 millones” solamente en el emporio de Gamarra (Moreno, 2020). Esto muestra la magnitud de la afectación hacia el Sector Textil y de Confecciones que, debido a una falta de financiamiento, recurrieron a créditos que incrementan la incertidumbre de cierre sobre sus negocios. Frente a esta escasez, el gobierno estableció el Programa Reactiva, como fuente de financiamiento; sin embargo, estos fondos terminaron marginando a las MiPymes que no pueden hacer frente al interés elevado (Moreno, 2020). Por lo que se puede decir que ha sido uno de los sectores más golpeados durante el presente año.

Social:

A nivel social, han existido cambios en la elección del consumidor debido a las tendencias de la moda u otros factores, que hacen que los clientes cambien sus elecciones habituales. Según PROMPERÚ, organismo técnico del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, la situación de la pandemia ha generado nuevas tendencias y variaciones en la industria textil. Por ejemplo, se proyecta que la elección del consumidor a nivel mundial en confecciones y calzado, tiende a contraerse entre un 27% al 30% en el presente año (2020). Asimismo, el hecho de los aislamientos, genera en la sociedad que se programen menos cantidad de desfiles de moda y las empresas tienen a recapturar la experiencia del cliente a través de medios digitales como promociones en páginas webs o redes sociales (La Cámara, 2020). Finalmente, es necesario mencionar que, si bien existe una diversificación de medios por parte de la industria textil, ello no se debe a un incremento en la demanda, sino a un intento de captar consumidores debido a que la moda es considerada como un bien no esencial (PromPerú, 2020). Esto significa que no forma parte de las necesidades básicas que un cliente busca y, más aún, cuando se está pasando por un tiempo de pandemia.

Tecnológico:

Este factor se basa en el proceso de modernización en la producción desde los insumos hasta los productos del sector Textil y de Confecciones. En la actualidad, han existido mayores incentivos en la capacitación y conocimiento de medidas sostenibles en la producción textil. Según la Cámara de Comercio de Lima, el país se encuentra en la etapa de revolución industrial 4.0., promovido por tendencias alrededor del mundo que sugieren mejorar la competitividad existente en el país (Chávez, 2019). En adición, resulta importante para este sector tener productos diferenciados, puesto que, por la modalidad de maquila, los márgenes son mínimos y se hace imposible la competencia con países asiáticos debido a bajos costos. En esta etapa las innovaciones digitales se hacen importantes en la cadena de suministros para potenciar la eficiencia y rapidez en la elaboración de un producto (Gestión, 2019). Otro aspecto muy importante, según Jéssica Portalatino, coordinadora del sector textil e indumentaria de la Cámara de Comercio de Lima, ha sido el valor agregado que se puede otorgar a los insumos y tintes con la perspectiva de cuidado del medio ambiente o desarrollo sostenible (Gestión, 2019). Ello permite la posibilidad de innovación y permanencia en emprendimientos del sector textil.

No cabe duda que existen factores dentro del análisis PESTE que inciden en la cultura organizacional de las organizaciones. Por ejemplo, desde el ámbito político-económico, según la perspectiva de Mora y Torres, resulta necesario para el éxito de los emprendimientos textiles que se brinde un foco de atención necesario por parte del gobierno (2019). Ello, permitiría brindar

facilidades de comercialización o la regularización de los productos textiles. Asimismo, en el ámbito tecnológico, las nuevas tecnologías implementadas para la fabricación de telares pueden hacer que la cultura organizacional se oriente hacia la gestión del cambio y la adaptabilidad, haciendo más productiva la forma de trabajo en la empresa (Herazo, Ospina & Ramírez, 2013). Finalmente, como mencionan Acosta y Rodríguez, el mismo hecho de formar parte de un sector competitivo, hace que la cultura organizacional necesite algunas modificaciones (2008). Por ejemplo, demandan de una mayor participación de los colaboradores, así como un pensamiento más adaptativo y de compromiso frente a nuevas situaciones. Asimismo, se le añade la necesidad del enfoque competitivo de la organización para poder responder a una industria con un alto grado de competencia y precios bajos.

2.2. Factores del microentorno

Para un mejor abordaje de los factores contextuales que se relacionan con el sujeto de estudio, se hará uso de la herramienta de 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter (2008) para el análisis de microentorno.

2.2.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Como mencionan Cubas, Jinés, Nano y Olaya, “en el sector textil los clientes son los que tienen un alto poder de negociación en precios y condiciones de contratos porque cuentan con una amplia variedad de proveedores que ofrecen productos con características similares” (2017, p.16). Ello exige que las empresas se vuelvan cada vez más competitivas y contemplen la generación de ventajas competitivas que permitan potenciar su valor agregado entregado al cliente y, en consecuencia, diferenciación. En términos de Barajas y Oliveros, ello se podría desarrollar a través del fomento de la innovación y planificación estratégica (2014). En cuanto al caso del sujeto de estudio, las asociaciones al ser formadas por un grupo de emprendedores también se ven afectados por la preferencia y negociación de sus clientes, puesto que el progreso de uno es el progreso de todos.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector textil y de confecciones es de nivel medio. Quizás una de las maneras en que un proveedor pueda exigir y demostrar su poder es a través del aumento de los precios de sus insumos o reduciendo la calidad de los mismos. No obstante, debido a la diversidad de los productos en nuestro país y la amplia gama que existe sobre ellos, las amenazas en cuanto a precio y calidad se vuelven menos significativas (Cubas, Jinés, Nano & Olaya, 2017, pp. 16-17). De esta manera, las empresas pueden optar por diferentes

opciones al momento de abastecerse y la forma en cómo se genera la negociación determinará el poder inmediato de los participantes. Asimismo, es importante resaltar lo comentado por Martínez, Serván, Varela y Villanueva cuando mencionan que la formación de clústeres de proveedores a lo largo de la cadena de suministro “se convierten en factores clave de éxito para el sector textil y de confecciones de Perú” (2015, p.45). Pues, el desarrollo de esta pequeña industria repercute en el éxito de sus stakeholders, como son las asociaciones, en nuestro caso, que forman parte del sector textil y de confecciones.

2.2.3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes*

De acuerdo a lo señalado por CLADEA (2016), citado en Seminario y Torres, muchas de las pequeñas empresas que conforman el globo de sector en estudio presentan claras desventajas ya explicadas a lo largo de la presente investigación. Ello “condiciona su presencia en el mercado y las hace muy vulnerables frente a escenarios de apertura comercial, en que debido a su limitada escala no tienen las condiciones para competir” (2018, p.12). De esta manera, la entrada de nuevos competidores que cuenten con determinadas características diferenciales, representará una amenaza para estas asociaciones y pequeñas empresas ya asentadas en el sector y un estímulo a participar para las que no se encuentran.

2.2.4. *Amenaza de productos sustitutos*

El nivel de amenaza de productos sustitutos en el sector se encuentra en un término medio. Ello se ve explicado en el hecho de que muchas empresas pertenecientes a la industria específica no cuentan con un valor agregado determinado que las posicionan como tal (Larios, 2017, p.114). No obstante, debido a las características del sector ya presentados, es de manifiesto que algunos productos de la industria en cuestión como las prendas de vestir sean complejos de sustituir. De esta manera, en el caso de las asociaciones, esta amenaza no presentaría un riesgo mayor.

2.2.5. *Rivalidad entre los competidores*

A partir de todo lo expuesto, se muestra que la rivalidad existente en la industria textil y de confecciones es alta. Asimismo, debido a las peculiaridades que presenta el sector y las pequeñas empresas en nuestro país, la competitividad se fundamenta en las propuestas de precio y calidad de los productos. Esta competencia repercute también en la generación de informalidad y prácticas de evasión de impuestos que les permiten a las empresas de este sector ventajas aparentes frente a sus competidores (Cubas, Jinés, Nano & Olaya, 2017, p.17). Las asociaciones dentro de este contexto buscan afrontar esta alta competitividad trabajando en conjunto. No obstante, también, se ven afectadas por la generación de nuevas asociaciones comerciales que hacen uso de esta competitividad para permanecer en el mercado y fortalecerse. De la alta

competencia, se encuentran las importaciones de prendas provenientes de China las cuales conforman un adversario fuerte en el sector en cuestión (Gestión, 2020).

2.3. Análisis FODA

A partir del uso de las herramientas presentadas y de la caracterización del sector textil y de confecciones, se procederá a distribuir la información detallada a través de un análisis FODA. En ella se indicará tanto las amenazas como oportunidades del sector en estudio, así como sus fortalezas y debilidades.

2.3.1. Fortalezas

Dentro de las fortalezas que presenta el sector, se encuentra, en primer lugar, la notable adaptación a los cambios por parte de las pequeñas y medianas tras la situación del covid-19. Esta capacidad que contempla la industria en cuestión le ha servido para mantenerse a flote tras los rezagos del contexto actual. En segundo lugar, debido a que la vestimenta es concebida como la segunda necesidad del ser humano después de la alimentación, nos acoplamos a lo mencionado por Ysabel Segura cuando en el hecho de que es un sector que siempre tendrá demanda (APTT, 2020). De esta manera, a través de estrategias definidas y productos diferenciados, las pequeñas y medianas pueden sobresalir. Como último punto, es importante resaltar los proyectos que se están realizando en favor de impulsar la industria. Entre ellas, resaltan la campaña ADN Perú, la iniciativa “Compra peruano, cómprale al Perú”, campaña permanente de la SNI y el Ministerio de la Producción y, por supuesto, la campaña de reactivación económica propuesto por el Estado.

2.3.2. Oportunidades

Entre las oportunidades encontradas, se puede evidenciar la apertura e innovación en venta a través del canal virtual o electrónico. Como se menciona a través del diario Gestión (2020), la migración hacia la venta online y las oportunidades que te brinda el E-commerce ha sido una puerta de subsistencia para muchas empresas de este sector, lo cual les ha permitido seguir con sus operaciones, aunque no en su totalidad. Asimismo, se ha ido aperturando nuevos segmentos de mercado como son la producción de mascarillas, indumentaria para la protección del Covid-19, vestimentas confortables y de uso diario, entre otros (APTT, 2020). Ello producto del cambio de las necesidades de los consumidores en consecuencia del contexto actual.

2.3.3. Debilidades

De las debilidades presentes en la industria textil y de confección, se encuentra la reducida capacidad de organización y conocimiento por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La débil estructura y sostenibilidad de estos negocios ha hecho que muchas de ellas fracasen y, por tanto, quiebran tras la situación del Covid-19. Asimismo, es importante mencionar que, a lo largo del presente año, muchas personas han perdido sus trabajos (ATPP, 2020). De esta manera, la capacidad para poder brindar seguridad, por parte de estos pequeños negocios, a sus empleados se vuelve un reto complejo de abordar. Puesto que la cultura organizacional que presentan estos negocios se equipara a sus estructuras débiles. Es por ello, que dirigiéndonos a nuestro sujeto de estudio estas dificultades presentadas también afectan la estabilidad de asociaciones que forman parte de este sector.

2.3.4. Amenazas

La pandemia del Covid-19 presente a nivel mundial ha afectado la continuidad de una gran cantidad de países. En nuestra nación, las medidas tomadas a causa de ello, cambiaron radicalmente nuestros estilos de vida (Gestión, 2020). Es por ello, que este suceso en colaboración a la situación económica y política han sido vistas como amenazas que afectaron a la industria en cuestión de sobre manera. Por otro lado, la entrada y consumo de productos extranjeros frente a los peruanos también se vuelve una amenaza latente. Ello puesto que, frente a los rezagos de la pandemia, el sector textil y de confecciones se ha debilitado. Es por ello que nos acoplamos a lo expuesto por la APTT en que “la mejor manera de apoyar al rubro textil es promover el consumo local y crear conciencia sobre su importancia” (2020). Para finalizar, la informalidad también representa una amenaza para la industria en estudio y ello también se ha visto agravado a partir de la situación sanitaria actual (Económica, 2020).

Como se ha podido ver, existen diversos factores contextuales que forman parte del sector textil y de confecciones. Ellos a su vez inciden en la cultura organizacional, generada en estas asociaciones formadas por emprendedores emergentes, y consecuentemente en la permanencia de las mismas en el sector de pertenencia. Puesto que la alta competitividad del sector, peculiaridades del entorno y dificultades que presenta el sujeto de estudio repercute en el desarrollo de conductas adoptadas por estas asociaciones y en la supervivencia y éxito de las mismas en la industria.

3. Caracterización de los rasgos distintivos de emprendedores emergentes que inciden en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones

En esta sección se presenta, como primer apartado, la definición de los emprendedores para dar lugar a la característica específica de emprendedores emergentes. Como segundo apartado, se muestran los rasgos distintivos de los emprendedores emergentes que residen en

Lima. Esta información ha sido obtenida y acompañada por la elaboración de entrevistas a una muestra representativa de emprendedores emergentes que pertenecen al sector Textil y de Confecciones.

3.1. Definición de emprendedores emergentes

El emprendimiento es “todo intento o creación de un nuevo negocio, la expansión de un negocio ya existente realizado por una persona, o un grupo de personas, o una empresa ya creada” (Reynolds, Hay & Camp, 1999). Los emprendimientos surgen por tres razones: necesidad, oportunidad o el dinamismo del mercado. En el caso de emprendimientos textiles estos surgen en su mayoría por el dinamismo del sector o por la misma necesidad de la generación de un puesto de trabajo. (PRODUCE, 2017). Dentro de la cultura emprendedora, surgen los emprendedores emergentes, que, debido a la necesidad, deciden migrar de sus lugares de origen y se dirigen a una ciudad con mayores oportunidades, dónde inician con negocios informales como medio de subsistencia (Pinilla, 2004). Para ellos, la informalidad no es una situación permanente, sino una etapa transitoria debido a la reciente llegada a una nueva ciudad, adoptada como refugio para iniciar con trabajos ocasionales e ingresos variables (PREALC, 1990). Ello viene a ser visto como un proceso de adaptación del emprendedor emergente.

Asimismo, resulta necesario mencionar que el surgimiento de los emprendedores emergentes data desde 1950, con el incremento masivo de las migraciones del campo a la ciudad. Esta etapa es determinante, puesto que se incorporan tanto mujeres y jóvenes a la fuerza laboral, situación que no se había registrado anteriormente (Pinilla, 2002). Posteriormente, surge un crecimiento de las migraciones debido a la inestabilidad política durante la década de los 80 's, para después disminuir drásticamente y registrar ingresos paulatinos hasta la actualidad. Cabe mencionar que, la autora Susana Pinilla, otorga información relevante acerca de las características sociodemográficas de los emprendedores emergentes; puesto que se encarga de hacer diversas entrevistas para realizar un análisis de sus motivaciones, historias y desafíos como emprendedores (2004). Los resultados de este estudio demuestran que la mayoría de emprendedores emergentes son personas con una alta vinculación familiar, con padres que se han desempeñado en la mano de obra rural, como motivaciones personales se han caracterizado por la responsabilidad y el trabajo. Esto último ha primado, para que tomen la decisión de migrar en busca de mejores oportunidades laborales.

Por todo ello, es relevante mencionar que, para la presente investigación, los emprendedores emergentes vienen a ser aquellas personas que por necesidad migran de provincia a ciudades en busca de mejores oportunidades de vida. Dentro de este conjunto de emprendedores, se encuentran algunos que conforman asociaciones, puesto que comparten características y metas

similares, entre otros. Como se ha hecho mención, en Lima Metropolitana, el 1.4 % del millón 106 mil 853 de empresas, las conforman las asociaciones (INEI 2018, p.16-17). De acuerdo a ello, entre las actividades que realizan se encuentran las de comercio con un 44,9%, servicios profesionales y técnicos con 11%, manufactura con 9,2 %, entre otros (2018, p.16). A partir de la Tabla 6, se puede visualizar a modo de representación, algunas de las asociaciones que se encuentran activas en la actualidad en Lima Metropolitana.

Tabla 6: Cuadro de ejemplificación de asociaciones en Lima Metropolitana

RUC	ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	PRODUCTOS
20506442274	Asociación de comerciantes "El Zapatón de Grau"	Zapatos, sandalias, prendas básicas, comida, entre otros.
20458462454	Asociación de comerciantes "Fronteras Unidas de Grau"	Prendas de vestir, zapatos, casacas, entre otros.
20504414826	Asociación de propietarios "Centro Comercial Importadores de los 5 Continentes"	Prendas de vestir para adultos y niños, zapatos, casacas, entre otros.
20505184859	Asociación de propietarios "Los importadores del Sur"	Prendas de vestir importadas para adultos, sombreros, gorros, entre otros.
20501950409	Asociación de propietarios del "Centro Comercial Agua Marina"	Prendas de vestir para adultos.
20504737323	Asociación de comerciantes "Importadores y exportadores el Rey del Calzado"	Zapatos, sandalias, entre otros.

3.2. Rasgos culturales característicos de emprendedores emergentes y su repercusión en la cultura organizacional

Para la caracterización de los rasgos culturales de los emprendedores emergentes, se hizo uso de dos entrevistas exploratorias a dos personas cuyos nombres son Gilberto Corimayhua y Rosario Vaca que contaban con el perfil del sujeto en estudio. A partir de ellas, se pudo identificar 4 características distintivas. Cabe mencionar que la guía utilizada para ambas entrevistas se encuentra presentada en el Anexo G.

En primer lugar, uno de los rasgos culturales encontrados en común se relaciona con el carácter diligente que presentaron los entrevistados. Ello se vio evidenciado a través de los relatos detallados acerca de su niñez y de la forma en cómo formaron sus negocios. Como menciona

Pinilla (2004), muchos de los futuros emprendedores que migran a Lima tienen amplias ganas de crecer y desarrollarse y tener un mejor estilo de vida, por lo que trabajan arduamente para lograr sus objetivos. De esta forma, se entiende su perfil diligente para persistir en las metas que se proponen.

En segundo lugar, otro de los rasgos culturales distintivos identificados es su perfil ahorrativo. Ello con la intención de acumular un capital que les sirva de apoyo para la apertura de nuevos negocios o como reserva ante cualquier suceso inesperado.

En tercer lugar, como siguiente característica encontrada, está el carácter independiente que reflejan los emprendedores emergentes y que se identificó a partir de las entrevistas realizadas. Como menciona Pinilla (2004), muchos de los emprendedores emergentes migran a Lima por necesidad. Es así como, en la gran mayoría de los casos, estos emprendedores optan por formar un negocio propio y ser el guía de su progreso. “Por eso es que prefieren trabajar por su cuenta y seguir avanzando en sus negocios y proyectos personales. Sin embargo, si existieran organizaciones sólidas, serias, que realmente sean fructíferas, y donde no se vaya a perder el tiempo, estarían dispuestos a participar” (2004, s.p.).

En cuarto y último lugar, se identificó en ambas entrevistas el perfil inconformista que reflejan los emprendedores emergentes ante las barreras y logros en sus vidas. Las experiencias relatadas expresaban su profundo interés por sobresalir y cómo el no ser conformista con lo poco que obtenían los motivaba a seguir persistiendo a nuevos desafíos.

Frente a estas características presentadas, es relevante destacar que su implicancia en las asociaciones que se formen por estos emprendedores repercutirá en la singularidad de la cultura organizacional que se genere. Puesto que existen características que serán de mayor predominio en el grupo lo cual derivará a la generación de normas, valores y principios que sirvan de base para esta cultura. Por el lado de las implicancias en la permanencia, es indiscutible que la participación de personas con rasgos culturales similares, como los identificados, servirán de apoyo para la generación de consenso, confianza y cohesión grupal, aspectos que se detallan con obstáculos a los cuales se enfrentaban las asociaciones y que se desarrolló en el capítulo 1. Por todo ello, la cultura organizacional que se pretende fortalecer dentro del marco de las asociaciones del sector textil y de confecciones deberá de tomar en cuenta esas características distintivas de los emprendedores emergentes para la selección de peculiaridades que sean de buen provecho para la permanencia de estas asociaciones. De igual manera, la profunda determinación de aspectos que sean negativos ayudará al mejoramiento de los mismos en beneficio del sujeto de estudio.

En resumen, el marco contextual desarrollado en la presente investigación se enfoca en mostrar las peculiaridades que muestra el sector textil y de confecciones. Ello con miras a poder

identificar factores relevantes que guardan relación con el sujeto de estudio y la cultura organizacional. No obstante, para un mayor abordaje del análisis se procedió a caracterizar a los emprendedores emergentes haciendo uso de fuentes secundarias como primarias. De esta manera, el tema en estudio es abordado desde una perspectiva contextual que le sirva de base para la realización de un análisis más profundo y conociendo todas las aristas que la convergen.



CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo general elaborar un marco analítico sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector Textil y de Confecciones en Lima Metropolitana. En ese sentido, se termina por comprender la relevancia de la cultura organizacional como un enfoque a tomar en cuenta para la determinación de la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes en el sector de pertenencia. Es por ello que, luego de examinar los diferentes enfoques teóricos y estudios empíricos se delimitó un marco analítico basado en el estudio de elementos de cultura organizacional, así como los de permanencia.

Sobre la base del objetivo general, se plantearon siete objetivos específicos, cuatro teóricos y tres contextuales. El primer objetivo teórico buscaba explicar conceptos, modelos, elementos e instrumentos de la cultura organizacional. De esta manera, se concluye que la cultura organizacional se fundamenta en los principios y valores distintivos y adoptados por un grupo de personas. Los modelos presentados, asimismo, mostraron las diversas formas de abordar y analizar la cultura organizacional en determinados contextos organizacionales, de los cuales resalta el modelo de Schein (1988) por su aplicabilidad a diversos entornos organizacionales.

El segundo objetivo teórico plantea describir conceptos y factores determinantes de permanencia organizacional. Para lograr ello se hizo uso de diversos enfoques teóricos y estudios empíricos, los cuales nos permitieron, por un lado, conceptualizar el término de permanencia desde el enfoque de la perdurabilidad de una organización a través del tiempo. Por otro lado, los factores determinantes encontrados proporcionaron un esquema visual para el desarrollo del modelo analítico presentado. Entre ellos, se resaltó la baja capacidad directiva de los empresarios y la cultura organizacional como factores relevantes para la permanencia de estos negocios y, en consecuencia, de las asociaciones en el mercado.

El tercer objetivo teórico planteaba identificar estudios empíricos que analicen el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones empresariales sector Textil y de Confecciones o similares. De esta manera, se concluyó que existen reducidas investigaciones que abordan el estudio del fortalecimiento de la cultura en asociaciones formadas por emprendedores emergentes. No obstante, tanto los estudios de Vivanco (2006) como la tesis presentada por Calagua, Copaya y Lopez (2019) abordaron el tema de investigación sobre el sujeto de estudio, de los cuales resalta este último al desarrollarlo desde la perspectiva de su diagnóstico y fortalecimiento.

El cuarto objetivo teórico plantea determinar un modelo analítico sobre el fortalecimiento organizacional para la permanencia de las asociaciones pertenecientes al sector textil y confecciones. En ese sentido, tomando como base el modelo de Schein (1988), se planteó un marco analítico que evalúe la cultura organizacional en tres niveles: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. A partir de cada nivel, se identificaron variables relevantes para el análisis de la cultura en asociaciones formadas por emprendedores emergentes y su influencia en la permanencia de las mismas en el mercado. De esta forma, las variables que constituyen el primer nivel son la vestimenta, lenguaje, rituales y ceremonias, y formas de comportamiento. Los variables que forman parte del siguiente nivel vendrían a ser las metas, filosofía, estrategias y normas. Finalmente, el último nivel contempla las siguientes variables: las creencias, percepciones y pensamientos que forman parte de la cultura organizacional del sujeto de estudio.

También se plantearon objetivos contextuales. En ese sentido, el primer objetivo contextual buscaba describir las dinámicas de las asociaciones empresariales del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana. Es así como, a través de lo planteado por Mathews (2014), se llegó a entender a las asociaciones como una cooperación interpersonal de los pequeños negocios para la supervivencia de los mismos en su sector de pertenencia. Asimismo, se llegó a la conclusión de tres particularidades relevantes que caracterizan a estas asociaciones como lo son su funcionalidad democrática, el no presentar un ánimo lucrativo y pluralidad de personas. De igual manera, se presentaron datos estadísticos relevantes de la industria que caracterizan a las asociaciones.

El segundo objetivo contextual buscaba identificar factores contextuales que afectan en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones. De esta forma, se realizó un análisis de macro y microentorno para identificar los factores relevantes de influencia. Por un lado, para la evaluación del macroentorno, se hizo uso del análisis PESTE. Los factores relevantes de acuerdo a ello fueron el contexto del covid-19, desarrollo de empresas sostenibles, desarrollo de nuevas maquinarias, situación económica del país, entre otros. Por otro lado, para la evaluación del microentorno, se hizo uso de la herramienta 5 fuerzas de Porter. Finalmente, los resultados de ambos análisis se presentaron y desarrollaron en un análisis FODA.

El tercer, y último, objetivo contextual plantea caracterizar los rasgos distintivos de emprendedores emergentes que inciden en la cultura organizacional de asociaciones pertenecientes al sector textil y de confecciones. De esta forma, a partir de la literatura revisada y de las dos entrevistas de exploración realizadas se identificaron cuatro características relevantes del sujeto de la presente investigación. Entre ellas resaltan el perfil ahorrativo de los

emprendedores emergentes, su carácter independiente para realizar sus labores y planificar sus metas, su perfil inconformista y persistencia por el trabajo duro.

Por todo ello, como se ha podido observar, la presente investigación ha logrado constatar la importancia de la cultura organizacional como un enfoque a tomar en cuenta para la determinación de la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes. Asimismo, producto de la resolución de los objetivos específicos planteados y a partir del estudio de diversos enfoques teóricos y estudios empíricos, se logró la delimitación de un marco analítico realizado sobre la base del estudio de elementos de cultura organizacional y de permanencia, fruto del esfuerzo e investigación permanente de las que suscriben este estudio.

1.1. Hoja de ruta futura de la investigación

La presente investigación proporciona un marco analítico para el abordaje de futuros estudios sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional dirigido hacia asociaciones formadas por emprendedores emergentes y para la permanencia de los mismos en la industria textil y de confecciones.

Debido a la necesidad de comprender la forma en cómo se desarrolla y fortalece una cultura en un determinado contexto organizacional y más si se trata de un sujeto de estudio resumidamente abordado (asociaciones formadas por emprendedores emergentes), se considera relevante que futuras investigaciones adopten un enfoque cualitativo y cuantitativo. El alcance estaría enfocado en la relación tipo causal, teniendo a la cultura organizacional como variable independiente y al término permanencia como variable dependiente. En ese sentido, se espera que se haga uso de instrumentos de medición adaptables al contexto presentado y que sirvan para un mejor abordaje y comprensión de la misma. De esta forma, también resulta adecuado plantear una estrategia general de investigación basada en estudios de caso, pues ello nos servirá para entender a mayor profundidad un contexto organizacional específico.

En cuanto a la selección del caso, es importante considerar criterios como la disposición a brindar información y relación con el perfil del sujeto de estudio investigado. Respecto a las técnicas de recolección de información, se considera relevante el uso de encuestas, entrevistas a profundidad con los directivos y miembros de la asociación elegida, así como la realización de observaciones participante y no participante.

Finalmente, la investigación podría plantear como objetivo general evaluar la aplicación del fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana. Ello

podría desagregarse en objetivos específicos encaminados en determinar los elementos visibles, adoptados e inconscientes de la cultura organizacional para, de esta forma, entender la naturaleza de la cultura que se genera en estas asociaciones y así comprender su importancia para la permanencia de las mismas en el mercado. Estos objetivos involucran diversas variables y técnicas de recolección que podrían tenerse en cuenta y que se encuentra propuesto en la matriz de consistencia presentada (ver Anexo F).



REFERENCIAS

- Acevedo, A; Cachay, O.; Godoy, M; Campos, C; Esponda, J.; Párraga, M & Linares, M. (2016). Modelo de los tipos de trabajo directivo y trabajo operativo. Estudio sobre el perfil de liderazgo en el Perú. *Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.*
- AFS (2012). Dimensiones culturales de Hofstede. Recuperado de https://d22dvi4pfp3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111303/Hofstede_sCulturalDimensions...forfriendsofAFS2012-ESP.pdf
- Ansoff, H. (1968). *Corporate Strategy*, Harmondsworth, Penguin Books.
- Anzola, O. & Puentes, M. (2005). Cultura, supervivencia y perdurabilidad organizacional. Una aproximación. Universidad Externado de Colombia, p.166, Bogotá, Colombia.
- APPT (2020). El reto de activar la industria textil. Recuperado de <http://aptperu.com/el-reto-de-reactivar-la-industria-textil/>
- Araujo, A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, 2, 219-239. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545889010.pdf>
- Avendaño, E. & Quispe, M. (2018). Incidencia del capital productivo y competencias básicas en la permanencia de las MYPES comerciales del distrito de Ayacucho 2012 - 2014 (Tesis de pregrado). Universidad Sandoval San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú. Recuperado de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/3125>
- Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Estrategia: El Referente En Estrategia, Gestión Y Negocios*, 22.
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Barajas, L. & Oliveros, Diana (2014). El clúster como modelo factible para el desarrollo del sector de confecciones-diseño de moda: un estudio en Bucaramanga (Colombia). *Universidad & Empresa*, 16 (27), 267-288. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187241606010.pdf>
- Becerra, M. y Cortes, E. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 865-890. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Becerra, M.; Delgado, L. & Sandoval, G. (2020). Factores de permanencia empresarial, como punto de partida para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales. *Revista Relayn*, 4(2), 15-27.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- BBC (2020). Crisis en Perú: 3 claves que explican la inestabilidad política en el país. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54916840>.

- Canchari, E.; Carhuachin, M.; & Gutiérrez, E. (2017). Análisis de los factores que dificultan la asociatividad en las Cooperativas Agrarias Cafetaleras del distrito de Perené provincia de Chanchamayo y el impacto en su gestión empresarial sostenible (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621865/Canchari_me.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Calagua, C.; Copaja, Stefany & Lopez M. (2019). El estilo de liderazgo y la cultura organizacional en una empresa asociativa: Estudio de caso sobre la Cooperativa de servicios múltiples Sol & Café (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15633/Calagua%20Jara_Copaja%20Chaparro_Lopez%20Castilla_Estilo_liderazgo_cultural1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ (2015). *La asociatividad empresarial: aspectos claves, tendencias y casos exitosos*. [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de <https://www.cctumaco.org/images/asociatividad.pdf>
- CCL (2019). Innovaciones en el sector textil y confecciones. La revolución 4.0 plantea retos ambiciosos a las empresas que participan en esta actividad económica. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r892_3/ccex.pdf
- Ccori, S., & Asencios, T. (2018). Diagnóstico del sector textil de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) en el distrito de la Victoria – Lima metropolitana (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/623807>
- CENTRUM (2010, setiembre 27). Reporte Financiero Burkenroad Perú - Sector textil del Perú. Recuperado de <http://artesaniatextil.com/wp-content/uploads/2017/04/BRLA-Peruvian-Textile-Industry-201003.pdf>
- Condori, A. (2011). Migraciones, inserción y trayectoria de puneños en la ciudad de Huancayo (tesis de magíster). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/94/CONDORI_APAZA_MARISOL_MIGRACION_INSERTION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un Centro de Bachillerato Tecnológico de CD, Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas*, (10).
- Cota, B. & Calvillo, F. Capítulo 2: La cultura organizacional como factor condicionante de la productividad: El caso de una empresa de la industria del plástico en Jalisco, pp. 36-65.
- Covin, J., & Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177%2F104225879301700401>
- Cortés, G.; Melo, R.; & Quevedo, A. (2010). Propuesta para el fortalecimiento y estructuración de la cultura organizacional en las Pymes del Sector del Reciclaje de Bogotá (Tesis de pregrado). Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Cubas, A; Jinés, F.; Nano, A. & Olaya, G. (2017). Proyecto empresarial: Createx. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/621974>

- Cutipa, A. & Anchapuri, M. (2017). Perfil de empresarios exportadores mypes de artesanía textil de Puno. *ResearchGate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/332214744_PERFIL_DE_EMPRESARIOS_EXPORTADORES_MYPES_DE_ARTESANIA_TEXTIL_DE_PUNO
- Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- De Soto, H. (1987). *El otro sendero; la revolución informal*. 7a. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.
- ECONÓMICA (2020). Crónica de una crisis anunciada: informalidad y pandemia en el Perú. Recuperado de <https://economica.pe/cronica-de-una-tesis-anunciada-informalidad-y-pandemia-en-el-peru/>
- EcuRed (2020). Edgar Henry Schein. Recuperado de https://www.ecured.cu/Edgar_Henry_Schein.
- El Regional Piura (2020). Exportaciones de textiles y confecciones peruanas siguen disminuyendo en el 2020 según Adex. Recuperado de <https://www.elregionalpiura.com.pe/index.php/nacionales/193-economia/45451-exportaciones-de-textiles-y-confecciones-peruanas-siguen-disminuyendo-en-el-2020-segun-adex>
- Escudero, C. & Cortez, L. (2017). Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Machala: Universidad Técnica de Machala. Colección REDES 2018. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodosCualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Febles, J. & Oreja, J. (2002). La flexibilidad de la cultura estratégica como base para la toma de decisiones participativa en el logro de los objetivos. *La Flessibilità Nell'europa Del Sud*.
- Febles, J. & Oreja, J. (2008). Factores externos e internos determinantes de la organización de la cultura estratégica de las empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 12-32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120247001.pdf>
- Foronda-Robles, C. & Galindo-Pérez de Azpillaga, L. (2012). Argumentación relativa a la confianza territorial. Claves sobre capital social. *Cuadernos de desarrollo rural*, 9(68), 41-63.
- García, F. & Cordero, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, (1), 45-58. Recuperado de <file:///C:/Users/W10/Downloads/Dialnet-LaGestionDelConocimientoYLosEquiposDeTrabajo-2742890.pdf>
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*, (39), 75-102.
- GESTIÓN (2014). Hay más de 50 mil asociaciones sin fines de lucro en la mira de la Sunat. Recuperado de <https://gestion.pe/empresa/hay-50-mil-asociaciones-fines-lucro-mira-sunat-61096-noticia/>
- GESTIÓN (2019). Innovaciones en el sector Textil y Confecciones [Archivo de video]. Recuperado de <https://gestion.pe/gestion-tv/consultorio-negocios/las-innovaciones-en-el-sector-textil-y-confecciones-noticia/>

- GESTIÓN (2020, abril, 21). Las ventas online en tiempos de covid-19, las estrategias para “calmar” el temor a la estrategia final. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/covid-19-ventas-online-ccl-delivery-las-ventas-online-en-tiempos-de-covid-19-la-estrategia-para-calmar-el-temor-a-la-entrega-final-noticia/?ref=gesr>
- GESTIÓN (2020, mayo, 19). SNI: Importaciones ponen en riesgo recuperación de sector textil y confecciones. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sni-importaciones-ponen-en-riesgo-recuperacion-de-sector-textil-y-confecciones-noticia/>
- GESTIÓN (2020, septiembre, 26). COVID-19: ¿Cuáles son las provincias que seguirán con cuarentena focalizada? Recuperado de <https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-cuales-son-las-provincias-que-seguiran-con-cuarentena-focalizada-por-el-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- GESTIÓN (2020, noviembre, 10). Incertidumbre en la economía de Perú por el riesgo de desbalance de poderes. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/incertidumbre-en-la-economia-de-peru-por-el-riesgo-de-desbalance-de-poderes-noticia/?ref=gesr>
- Gómez, C. & Rodríguez, J. (2001). Teorías de cultura organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoría*. Recuperado de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/98/2019/03/TeoriasdeLaCulturaOrganizacionalCarlosGomezYJennyRodriguezrevision2013.pdf>
- González, A. & Fernández, E. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaïos e Ciencia*, 4(3), 99-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/260/26040307.pdf>
- Hernández, R.; Méndez, S. & Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39529381010>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México D.F.: McGraw-Hill.
- Herazo, C; Ospina, M. & Ramirez, S. (2013). Factores psicosociales y organizacionales que afectan la productividad (Tesis de posgrado). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Hofstede, G. (2010). *Culture's consequences*. California, USA: SAGE Publications.
- Hodge, G.; Anthony, W. & Gales, L. (1998). Teoría de la organización: Un enfoque estratégico, Prentice Hall, Madrid.
- Huang, H. (2005). Investigation of the fit among current and preferred organizational cultures, personality styles, and job attitudes in employees of international tourist hotels in Taiwan. ProQuest: Idaho State University
- INEI (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf
- INEI (2017). *Características de las empresas del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf
- INEI (2020). *Informe técnico: Demografía empresarial en el Perú (I Trimestre de 2020)*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_2.pdf

- Laguna, R.; Orozco, A.; Piedra, K. & Olarte M. (2020). Análisis de las exportaciones del sector textil peruano. Análisis económico y financiero, 2(1), 32-49. Recuperado de <https://www.aulavirtualusmp.pe/ojs/index.php/raef/article/view/1734/1747>
- Larios, R. (2017). Estado actual de las Mipymes del sector textil de la confección en Lima. *Ingeniería Industrial*, (35), 113-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337453922006.pdf>
- Lay Guerra, Estefanía Jesús (2012). 20 años de alegría rebelde: implicancias de la cultura organizacional en la sostenibilidad de una organización de la sociedad civil. Una aproximación desde el caso de la Asociación Cultural Arena y Esteras. 2008-2012 (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/4476>
- LA CÁMARA (2020). Los retos de la Industria Textil y Confecciones frente a la COVID-19. Recuperado de: <https://lacamara.pe/los-retos-de-la-industria-textil-y-confecciones-frente-a-la-covid-19/>
- Louis, M. (1985). "Sourcing workplace cultures: why, when and how". En Killman, R.; Saxton, M y Serpa, R. (eds), *Gaining control of the corporate culture*, California, Ed. Jossey-Bass, pp. 126-136.
- López-Pereira, J.; Cújar, A.; Ramos, C; Hernández, C & Hernández, H. Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Martínez, M. & Vivanco, J. (2007). Orientación de la Cultura Organizacional y permanencia en el mercado de las Mypes del sector de la Confección en Aguascalientes. *Revista ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P31T15.pdf>
- Martínez, A.; Serván, L.; Varela, C. & Villanueva, P. (2015). Planeamiento Estratégico para el Sector Textil y de Confecciones de Perú con Economía Circular (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14962/MARTINEZ_SERVA_N_PLANEAMIENTO_CONFECIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mathews, J. (2014). Asociatividad empresarial. *Agenda 2014*, Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Magnazo, C. & Orchansky, C. (2007). Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. *Programa AREA*, Oficina de la OIT, Buenos Aires, Argentina. ISBN: 978-92-2-319794-0.
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (s.f.). *Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MIPYME)*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (s.f.). *Modalidades asociativas* [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/pdf/gestionando-mi-empresa/asociatividad.pdf>
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2015). *Industria textil y confecciones. Estudio de Investigación Sectorial*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/oe-documentos-publicaciones/documentos-de-trabajo/item/725-textil-y-confecciones>
- Montoya, A. (2014). *La cultura organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral óptimo frente a los cambios del entorno* (ensayo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

- Montealegre, J. & Calderón, G. (2007). Relaciones entre la actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Revista Innovar*, 17(29), 49-69. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802904.pdf>
- Mora, N. & Torres, P. (2019). Factores determinantes que influyen en el éxito del emprendimiento textil en Lima Metropolitana (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- Morelos, J. & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado* [online], 10(1), 96-105. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265431574006.pdf>
- Moreno, C. & Buenrostro, H. (2017). El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para la toma de decisiones en los negocios internacionales. *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxii/docs/9.14.pdf>
- Moreno, L. (2020). Los textileros peruanos doblemente golpeados por el coronavirus y la competencia China. *Diálogo Chino*. Recuperado de: <https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/36240-los-textileros-peruanos-doblemente-golpeados-por-el-coronavirus-y-la-competencia-china/>
- Municipalidad Metropolitana de Lima (2014). Plan integral de gestión ambiental de residuos sólidos de la provincia de Lima 2015-2025. Recuperado de file:///C:/Users/W10/Downloads/ord_1803_2014.pdf
- Ortega Solado (2015). La gestión del cambio organizacional en entidades públicas del poder ejecutivo peruano: una aplicación de las teorías de cambio provenientes de la gestión privada (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7501>
- Nuño, P. (2017). La asociación sin ánimo de lucro. *EmprendePyme*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/la-asociacion-sin-animo-de-lucro.html>.
- Ortiz, J. (2008). Construyendo identidad corporativa desde la cultura organizacional en eléctricos y ferretería Delta LTDA. Una oportunidad de comunicación a partir de un diagnóstico organizacional (trabajo de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.
- Palafox, M.; Ochoa, S. & Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (35), 202-212.
- Pedraza, L.; Obispo, K.; Vásquez, L. & Gómez, L. (2015) Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9 (17), 17-25.
- Pinilla, S. (2002). La revolución de las mujeres. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Pinilla, S. (2004). *Condiciones de éxito de los emprendedores emergentes de Lima en el contexto de globalización* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Plasencia, T.; Madrigal, P. & Malacara, A. (2016). Capacidades necesarias para la asociación empresarial. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/9.03.pdf>

- Podestá, P. (2009). La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 14 (26), 81 – 92. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Portella. H. (2013). Análisis económico de la formalidad de las MYPE no obstante las limitaciones empresariales que ello implica. *Memorias del II Congreso Binacional de Investigación, Ciencia y Tecnología de las Universidades*. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11112/1/Analisis%20economico%20de%20la%20informalidad%20de%20las%20MYPE%20no%20obstante%20las%20limitaciones%20empresariales%20que%20ello%20implica.pdf>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77 Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Posada, C. (2020). Sector textil debe aprovechar el TLC para ganar mercado en los EEUU. LA CÁMARA. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/07/IDEXCAM-935_Sector-textil-debe-aprovechar-en-TLC-para-ganar-mercado-en-los-EE.UU_.pdf
- Puig, F.; Pla, J. & Linares, E. (2006). Crisis, actitudes directivas y estrategia en los sectores manufactureros tradicionales: el sector textil español. *Universidad Business Review*, (14), 68-83.
- PREALC (1990). Más allá de la regulación: el sector informal en América Latina. *ILO*, Santiago, Chile. ISBN: 9223078024.
- PRODUCE (2017). Emprendedor peruano: oportunidades para el crecimiento empresarial [Diapositiva en PowerPoint]. Recuperado de <https://www.citepapa.pe/wp-content/uploads/2017/10/EL-EMPRENDEDOR-PERUANO.pdf>
- PROMPERÚ (2020). Tendencias en la industria textil Post COVID-19 [Diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de <https://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/692334243radF7425.pdf?pdf=webinar-tendencias-industria-textil-postcovid>
- Quecedo. R. v Castaño. C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17501402>
- Ramos. N. & Vilca G. (2018). *Influencia de las barreras a la innovación en la competitividad de Pymes exportadoras del sector confecciones en Lima Metropolitana, 2017*(Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.
- RED DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (2013). Cultura organizacional. Conceptos claves del aprendizaje organizacional en la práctica. Recuperado de https://www.scout.org/sites/default/files/library_files/RDI fasciculo02.pdf
- Restrepo, P.; Vélez, B.; Méndez, A.; Rivera, R. & Mendoza, S. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Colombia: Universidad de Colombia.
- Reynolds, P; Hay, M. & Camp, M. (1999). Global Entrepreneurship Monitor.

- Rivera, H. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de administración*, 28(47), 103-113. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a09.pdf>
- Riley, P. (1983). "A Structurationist Account of Political Cultures" en *Administrative Science Quarterly*, (28), 414-437.
- Rocca, E.; García, D. & Duréndez, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la MiPymes: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad Y Negocios*, 11(22), 52-68. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/16431>
- RPP (2020). Vacancia presidencial: Bolsa de Valores de Lima cae en medio de crisis política. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/vacancia-presidencial-bolsa-de-valores-de-lima-cae-en-medio-de-crisis-politica-manuel-merino-martin-vizcarra-economia-peruana-noticia-1303504>.
- Sánchez Barraza, B. (2006). LAS MYPES EN PERÚ. SU IMPORTANCIA Y PROPUESTA TRIBUTARIA. *Quipukamayoc*, 13(25), 127-131. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433>
- Salas, S. (1998). Los elementos configuradores del concepto de asociación el derecho español. Facultad de Derecho, Universidad de Zaragoza, España. Recuperado de https://zaguan.unizar.es/record/1889/files/TUZ_0011_salas_01.pdf
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31-48. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90004-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90004-9)
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. Red Académica Iberoamericana Local – Global, Grupo EUMEDNET Universidad de Málaga, España.
- Suarez, J.; Sarmiente, S. & Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Revista Estudios Gerenciales*, 33, 352-365.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & James Editores. P.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Regalado, R. (2018). Modelo de cultura organizacional basada en la teoría de Edgar Schein, para optimizar la Gestión en la Institución Educativa N° 16165-del centro poblado Huaranguillo-Jaen-2016 (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque, Perú.
- Ruiz, Y. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Research* [sitio web], 8(2), 285-307. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>
- Ruiz, P.; Ruiz, C. y Martínez, R. (2012). Cultura organizacional, ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones Europeas de Dirección Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31, Vigo, España.

- Taraquez, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios del departamento del Quindío (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, (41), 60-90, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Ulloa, N. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma organizacional? *Revista ComHumanitas*, 10(2),150-173. <https://doi.org/10.31207/rch.v10i2.201>.
- ULIMA (2020). El reto de reactivar la industria textil. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/noticias/el-reto-de-reactivar-la-industria-textil>.
- Valdez, F. (2019). *Factores condicionantes del sector textil en la competitividad empresarial de las Mypes del Clúster de Gamarra-2018* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Velaochaga, J. & Rake, D. (2019). La cultura organizacional en el Perú. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>
- Vertel, A.; Ramos, C.; Hernández, H. & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Universidad ICESI, Cali, Colombia.
- VISIONES (2014). Asociatividad: Cooperación y confianza para crecer. Recuperado de <http://www.visiones.pe/wp-content/uploads/Relator%C3%ADa-Visiones-2014.pdf>
- Vivanco, J. (2006). *Orientación de la cultura organizacional y permanencia en el mercado de las Mypes del sector de la confección en Aguascalientes* (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Zavaleta, K. (2018). El cambio de la cultura organizacional: Obstáculos en la formalización y asociación de los recolectores informales de residuos sólidos en el programa de inserción pro reciclador de la Asociación Ciudad Saludable en el distrito de Miraflores (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/10355>
- Zúñiga, R. (2016). Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú (Tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

ANEXOS

ANEXO A: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y permanencia según documentos publicados cada año

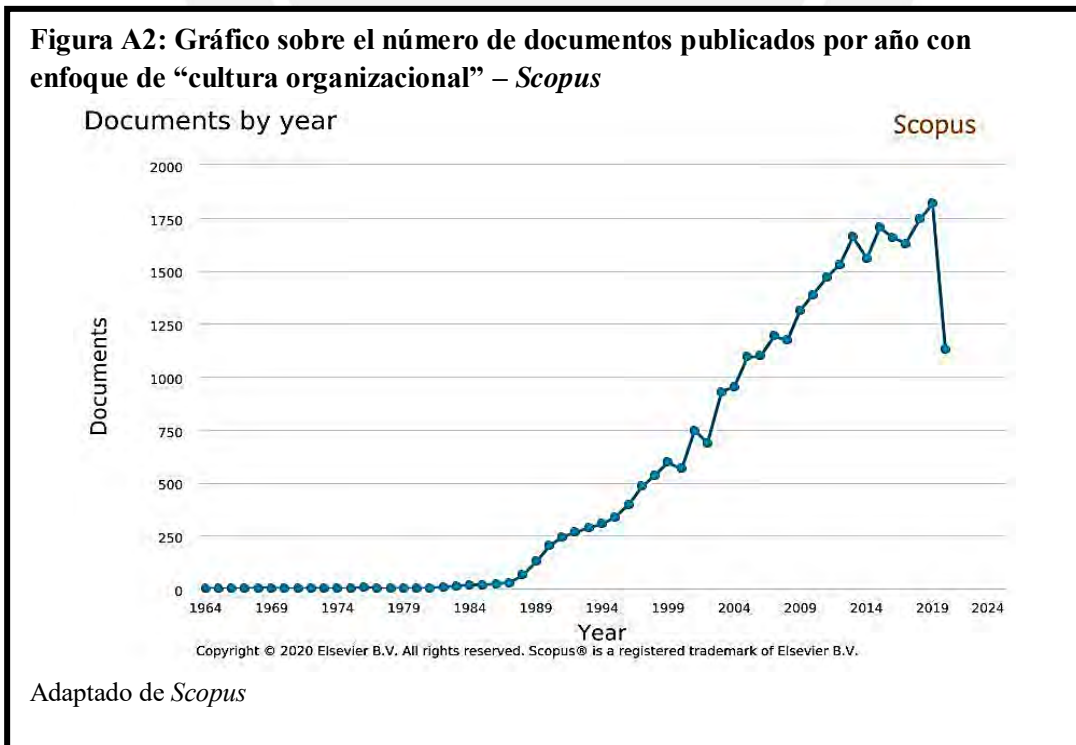
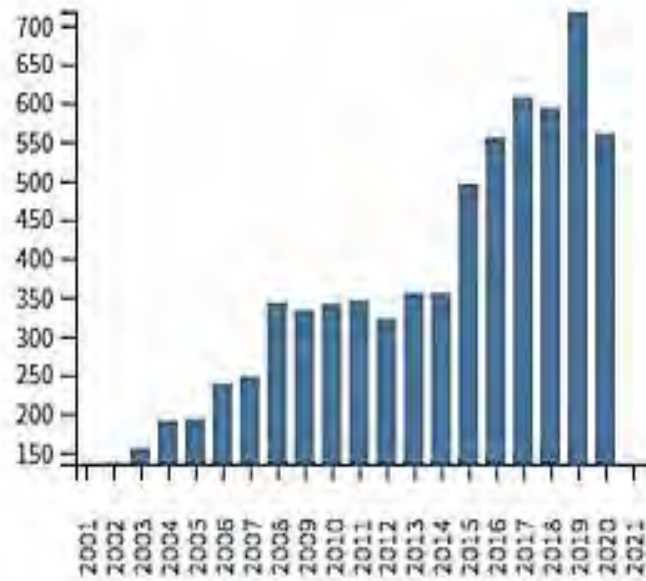
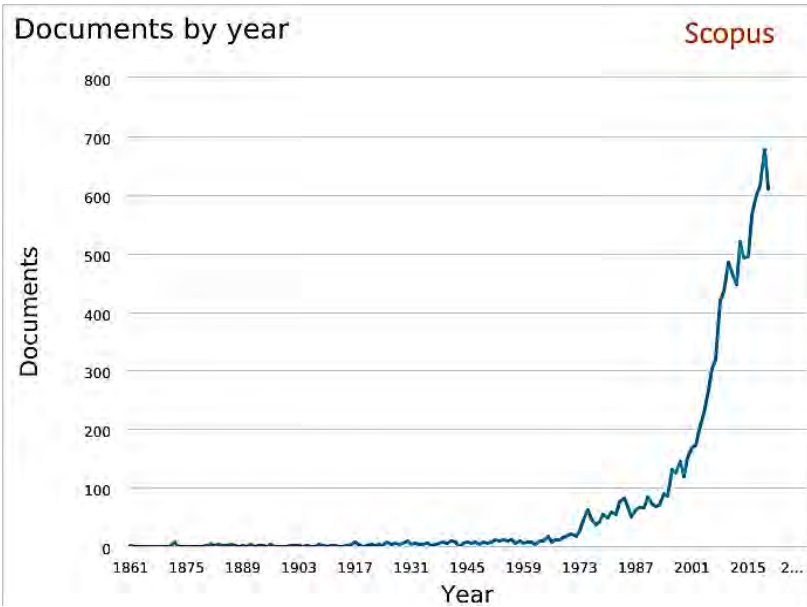


Figura A3: Gráfico sobre el número de documentos publicados por año con enfoque de “permanencia” – Web of Science



Adaptado de *Web of Science*

Figura A4: Gráfico sobre el número de documentos publicados por año con enfoque de “permanencia” – Scopus



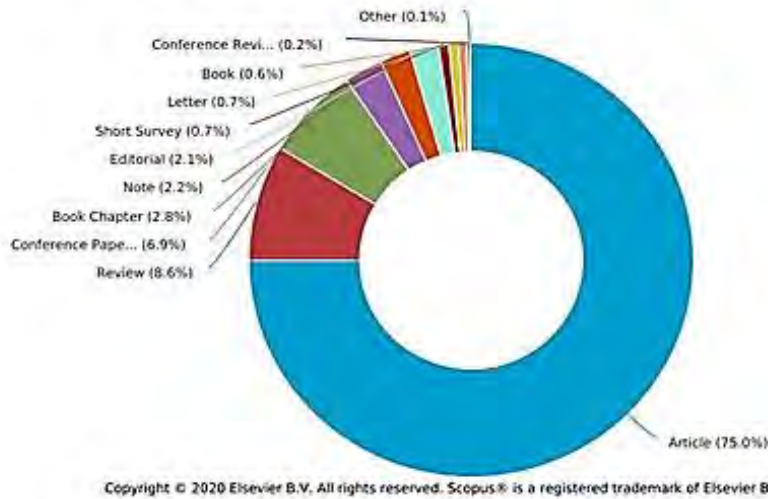
Adaptado de *Scopus*

ANEXO B: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y permanencia según tipo de documento

Figura B1: Gráfico sobre el tipo de documentos con el enfoque de “cultura organizacional”

Documents by type

Scopus

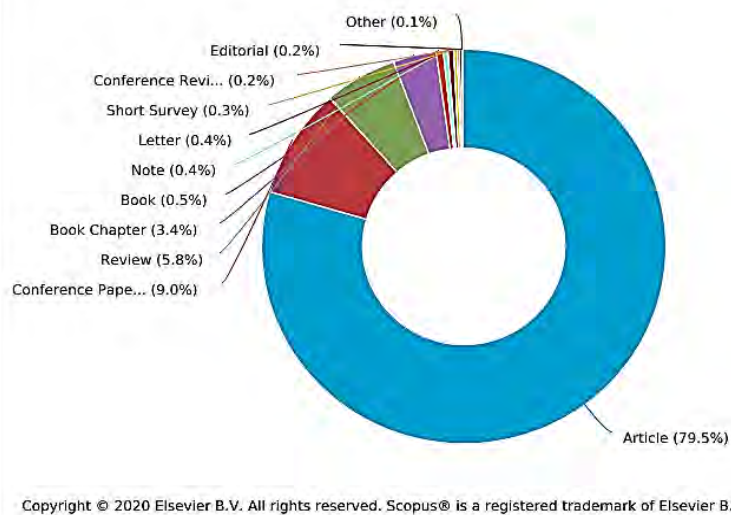


Adaptado de *Scopus*

Figura B2: Gráfico sobre el tipo de documentos con el enfoque de “permanencia”

Documents by type

Scopus



ANEXO C: Reporte bibliométrico sobre investigaciones de cultura organizacional y crecimiento organizacional según autores más documentos

Figura C1: Gráfico sobre los autores con más documentos generados con el enfoque de “cultura organizacional”

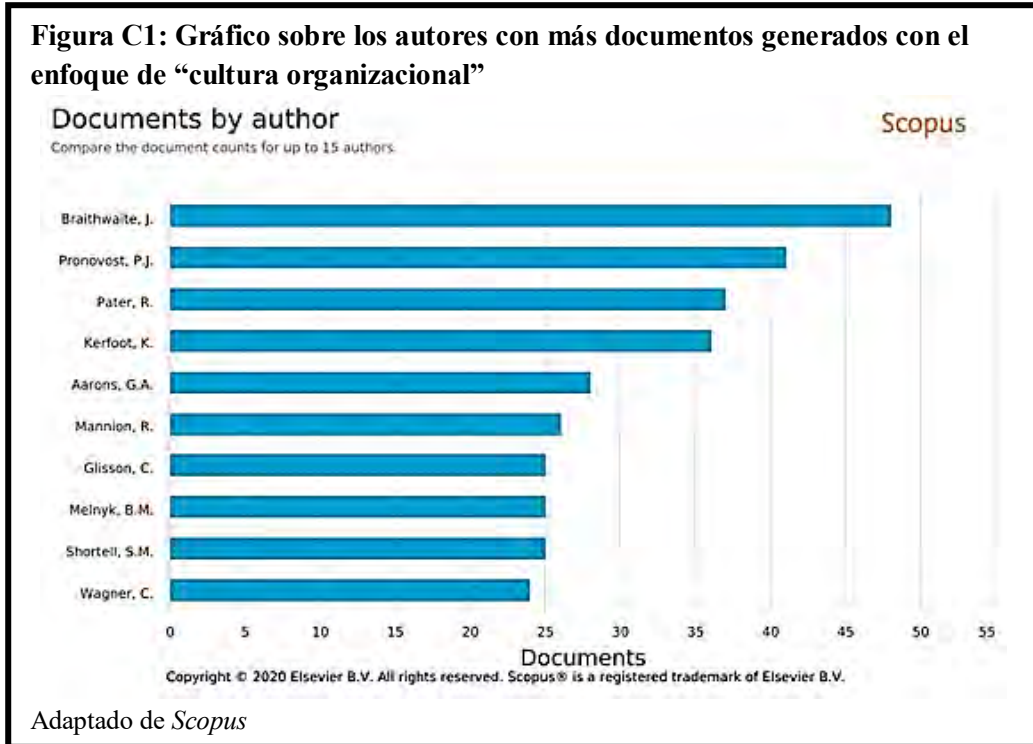


Figura C2: Gráfico sobre los autores con más documentos generados con el enfoque de “permanencia”



ANEXO D: Cantidad de empresas según organización jurídica-Gamarra 2016

Figura D1: Imagen sobre el número de empresas según organización jurídica – Gamarra 2016

Organización Jurídica	Total	%
Total	27 280	100,0
Persona natural	21 562	79,0
Sociedad anónima 1/	3 163	11,6
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	446	1,7
Empresa individual de Resp. Ltda.	1 885	6,9
Otros 2/	224	0,8

1/ Incluye sociedad anónima, sociedad anónima abierta y sociedad anónima cerrada.

2/ Incluye sociedad civil, asociaciones, cooperativas y otros.

Adaptado de INEI – Directorio central de empresas y establecimientos



**ANEXO E: Ventas de las micro y pequeñas empresas según organización jurídica -
Gamarra 2016**

Figura E1: Imagen sobre el nivel de ventas de las micro y pequeñas empresas según organización jurídica – Gamarra 2016

Organización Jurídica	Ventas	%
Total	4 030	100,0
Persona natural	1 348	33,5
Sociedad anónima 1/	1 628	40,4
Sociedad comercial de Resp. Ltda.	286	7,1
Empresa individual de Resp. Ltda.	730	18,1
Otros 2/	38	0,9

1/ Incluye sociedad anónima, sociedad anónima abierta y sociedad anónima cerrada.

2/ Incluye sociedad civil, asociaciones, cooperativas y otros.

Adaptado de INEI – Directorio central de empresas y establecimientos

ANEXO F: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis principal	Marco teórico general	Dimensiones y/o macro variables	Enfoque, alcance, estrategia
Alta competencia y bajos precios del mercado, demandan un alto grado de compromiso para lograr la permanencia de las asociaciones de emprendedores emergentes del sector Textil y de Confecciones	Elaborar un marco analítico sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes del sector Textil y de Confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad.	El fortalecimiento de cultura organizacional es relevante para la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes	Modelo de Schein y Cameron & Queen	Cultura organizacional Permanencia	Enfoque: cualitativo Alcance: exploratorio y descriptivo Estrategia: estudio de caso
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias	Marco teórico específico	Variables y/o indicadores específicos	Técnicas de recolección
Los elementos visibles que se reconocen en una determinada organización son sencillos de identificar, pero complejos de interpretar	OE 1: Identificar elementos visibles de la cultura organizacional que inciden en la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes para su fortalecimiento	Los elementos visibles son el lenguaje de procedencia, la vestimenta, los ritos, costumbres y patrones comunes de comportamiento que los caracterizan	"Artefactos" desde la perspectiva del modelo de Schein	Vestimenta	Observación participante y no participante
				Lenguaje	
				Rituales y ceremonias	
Los elementos adoptados en cierta medida corren el riesgo de sesgo al vislumbrar de acuerdo a lo que el sujeto de estudio desea mostrar	OE 2: Determinar los elementos de la cultura organizacional adoptados por consenso que inciden en la permanencia de asociaciones formadas por emprendedores emergentes para su fortalecimiento	Los elementos adoptados por consenso que inciden en la permanencia de estas asociaciones guardan relación con las normas, filosofía y	"Valores adoptados" desde la perspectiva del modelo de Schein	Normas	Entrevistas profundidad
				Filosofía	
Los elementos inconscientes guardan una complejidad subyacente en el alcance de su identificación y conlleva el núcleo de la particularidad de la cultura organizacional	OE 3: Identificar los elementos inconscientes pertenecientes a la cultura organizacional de asociaciones formadas por emprendedores emergentes	Los elementos inconscientes representativos son las creencias, percepciones y pensamientos aceptados instintivamente	"Supuestos básicos" desde la perspectiva del modelo de Schein	Creencias	Entrevistas a profundidad
				Percepciones	
				Pensamientos	

ANEXO G: Guía de entrevista exploratoria

Figura G1: Imagen sobre la guía de entrevistas como soporte para la caracterización de emprendedores emergentes

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días/tardes/noches. Somos Jessica Machaca Viza y Kiara León Rosales , estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de esta investigación, realizada en el marco del curso de Seminario 1, es realizar un marco analítico sobre "la influencia de la cultura organizacional en el crecimiento de asociaciones formada por emprendedores emergentes puneños del sector textil y de confecciones en Lima Metropolitana en la actualidad". Como propuesta de investigación, consideramos que el estudio de la cultura organizacional en una asociaciones formada por emprendedores emergentes puneños que, requieren de un apoyo conjunto y compromiso, es necesario para poder determinar su permanencia en un sector tan dinámico como lo es el sector textil y de confecciones.

Con la finalidad de corroborar nuestro supuesto antes mencionado, se realiza esta entrevista, que se encuentra en conformidad del Protocolo de Consentimiento Informado (ver abajo).

La entrevista se diseña de la siguiente forma:

Presentación:

- ❖ En primer lugar, a manera de presentación, nos podría comentar su nombre, cuántos años tiene dentro del rubro textil y a qué asociación pertenece.

Preguntas sobre el emprendedor:

- ❖ ¿Cómo se definiría en una palabra?
- ❖ ¿Cuáles considera que son sus virtudes y defectos como emprendedor?
- ❖ Siendo puneño o puneña, ¿de qué manera se identifica? ¿qué rasgos característicos presentan?
- ❖ Cuando migró a Lima, ¿qué aspectos culturales le impactaron? ¿qué aprendizajes nuevos adquirió?
- ❖ Si alguna ha trabajado de manera informal, ¿qué lo motivó a formalizarse? o, en caso de que siga siendo informal, ¿qué lo motivaría para formalizarse?

Preguntas sobre la asociación:

- ❖ ¿Cuántos años lleva dentro de la asociación? ¿Cuál es su función dentro de esta?
- ❖ Nos podría comentar...¿cómo entró a la organización? (es decir, cómo se enteró, qué motivaciones tenía, etc.).
- ❖ ¿Qué problemas o dificultades considera que se han generado dentro de la asociación? ¿Cuáles son los nuevos desafíos a los que se enfrentan?

Agradecemos su participación y, nos encantaría que nos pueda apoyar con estas entrevistas de indagación, en un futuro cercano para darle continuidad al desarrollo de este estudio.

¡Muchas Gracias!

Adaptado de INEI – Directorio central de empresas y establecimientos